UNIVERSITATEA TEHNICĂ DIN MOLDOVA
Facultatea de Psihologie şi Ştiinţe ale Educaţiei
Catedra Ştiinţe Socio-Umane

Viorelia LUNGU

ETICA PROFESIONALĂ

SUPORT DE CURS

Aprobat de Consiliul
Facultăţii de Psihologie
şi Ştiinţe ale Educaţiei

Chişinău 2011

CEP USM

CZU 174(075.8)
L 92

Recenzenți: V.Goraș-Postică, dr., conf.univ.
L.Poștan, dr.

Descrierea CIP a Camerei Naționale a Cărții

Lungu, Viorelia

Etica profesională: Suport de curs / Viorelia Lungu; Univ. Tehnică din Moldova, Catedra Ştiințe Socio-Umane – Ch.: CEP UTM, 2011. – 192 p.

50 ex.

ISBN 978-9975-71-103-6.

174(075.8)
L 92

ISBN 978-9975-71-103-6

© Viorelia Lungu, 2011

© CEP UTM, 2011

PRELIMINARII

Cursul de ***Etica profesională*** este destinat, în special, celor care însuşesc o profesie, celor care studiază ştiinţele politice, precum şi analiştilor politici, pentru că abordările din acest curs se referă în mare parte la domeniile care se află la intersecţiile dintre morală şi politici. Cursul este adresat, preponderent, şi în special câtorva categorii profesionale prin expunerea principiilor şi conţinuturilor etice specifice profesiilor respective: pedagogi, politicieni, funcţionari publici, manageri şi oameni de afaceri, jurişti, jurnalişti, medici.

Cursul de ***Etica profesională*** reprezintă o tentativă de a îmbunătăţi pregătirea specialiştilor, din punctul de vedere al eticii, precum şi de a ajutora studenţii în procesul de studiere, în conformitate cu experienţa acumulată la predarea acestui curs.

Fiecare profesie are sau poate avea etica sa particulară. Aceste etici au, însă, multe principii şi norme comune. Un curs de ***Etica profesională*** are menirea să releve asemănările şi diferenţele, să dea posibilitatea să se vadă cum ar trebui să se desfăşoare relaţia client-profesionist în alte domenii de interes public mai larg.

Etica profesională are de a face cu un şir de probleme, atât teoretice, cât şi aplicate, printre care pot fi menţionate: cercetarea problemelor de ordin metodologic, prelucrarea specifică a aspectelor morale ale muncii, prezentarea cerinţelor faţă de modelul etic al profesionistului.

Unul din scopurile eticii îl constituie creşterea nivelului moral al pregătirii profesionale, care constă nu în acumularea unui anumit bagaj de cunoştinţe, ci în orientarea personalităţii studentului spre valori şi virtuţi, spre fapte bune. Pentru ca etica să devină utilă umanităţii, sunt necesare două premise: arta de a dirija pasiunile şi dorinţa de a le orienta spre scopuri nobile.

Etica este deseori în stare să producă unor cititori sentimente contradictorii. Ea poate dezamăgi prin concluzii banale, dar, în acelaşi timp, este în măsură să ne cucerească prin idei înălţătoare. Totul depinde de felul în care concepi etica: o priveşti ca pe o construcţie pur raţională sau o aplici faţă de sine în calitate de criteriu al aprecierii propriului comportament. Modelul de personalitate perfectă, din punct de vedere moral, conţine: cunoştinţe teoretice trainice, cultură politică, orientare ideologică şi, desigur, posibilităţi reale de a se dezvolta în baza acestor calităţi, precum şi de a se realiza în domeniul social, politic, ideologic.

Marile probleme cu care se confruntă omenirea (degradarea mediului, pericolul ecologic global, conflictele dintre naţiuni, degradarea

moral-spirituală a oamenilor etc.) necesită o rezolvare urgentă, prin folosirea celor mai eficiente mijloace şi forme de educaţie umană.

Totodată, cursul de ***Etica profesională*** îi va ajuta pe cei care îl studiază, să-şi modifice comportamentul şi atitudinea în vederea unei angajări convenabile. Se cunoaşte că, dacă în perioada de până la 1990 era important să fii un bun specialist, astăzi, când concurenţa pe piaţa muncii este destul de impunătoare, pentru un specialist nu este suficient doar de a fi bine pregătit, dar se cere şi un comportament etic corespunzător.

Prin acest fapt se explică interesul sporit faţă de valori şi faţă de educaţia morală, etică şi spirituală, manifestată în ultimul deceniu al sec. XX şi în prezent. Totodată, din punctul de vedere al moralei şi eticii, astăzi suntem într-o situaţie dificilă. După cum consideră Andre Malraux sau G.Lipovetsky, *secolul XXI va fi moral/etic sau nu va fi deloc*, accentuând astfel faptul că nu putem supravieţui ca civilizaţie decât dacă ne înălţăm piramide cu o bază solidă de valori spirituale care ţin de credinţă, de spiritualitate şi chiar de capacitatea fiecăruia de a porni în călătoria mistica… pe care toţi noi o datorăm vieţii din noi şi din afara noastră.

Dacă prin intermediul unor discipline se formează competenţe profesionale, ***Etica profesională*** este *un curs transdisciplinar*, deoarece trasează problematica sa prin toate domeniile existente. În general, ***Etica profesională*** formează ***competenţa etică****,* ceea ce înseamnă capacitatea persoanei de a înţelege un argument etic, prin identificarea argumentelor factuale şi a celor normative, precum şi de a identifica implicaţiile etice ale unei anumite situaţii, de a propune soluţii practice pentru problemele relevante din punct de vedere etic, conforme cu principiile morale în care cred. Astfel, prin acest curs, ne propunem să dezvoltăm/formăm următoarele competenţe specifice:

Competenţa etico-gnoseologică. Vizează orientarea studenţilor spre cunoaşterea, organizarea şi realizarea comportamentului etic în activitatea profesională.

Competenţa etico-gnoseologică include componentele: *Obiectul, funcţiile şi problematica eticii*, precum şi *Morala şi etica profesională*. Prin aceste componente se încearcă a accentua atât problematica, din punct de vedere etic, cu care se confruntă societatea noastră, cât şi necesitatea de a pregăti profesionistul din perspectivă etică, deoarece astăzi suntem în situaţia când un angajator tinde să angajeze un specialist mai puţin pregătit (contribuind la pregătirea specialistului prin practică), dar cu un bun comportament etic (demn de încredere, cinstit etc.), Falimentul unei organizaţii în urma falsificărilor, furturilor etc. presupune şi falimentul etic al personalului. Aceste probleme

impun necesitatea formării/dezvoltării unei anumite competenţe, a competenţei deontologice.

Competenţa deontologică **cuprinde un ansamblu de aptitudini, atitudini şi capacităţi de a reprezenta valorile fundamentale, conform unor principii şi reguli, în baza cărora se exercită profesia**.

În acest sens, conţinuturile compartimentelor: *Particularităţile comportamentului etic, Sistemul de autoreglare a comportamentului etic, Categoriile eticii profesionale* vin să ajute studenţii, viitori profesionişti, să-şi formeze/dezvolte *competenţe deontologice.* Axarea pe codul deontologic, în dependenţă de profesie, orientează studentul spre o mai bună pregătire din punct de vedere profesional, obiectiv urmărit prin acest curs – un valoros specialist este cel bine pregătit care are şi un bun comportament etic.

În formarea profesionistului este necesară, de asemenea: *Competenţa de comunicare etică* având următoarele componente: *Comunicarea etică; Etica negocierii; Etica în soluţionarea conflictelor*.

Competenţa de comunicare etică include în sine abilitatea de a exprima şi interpreta gânduri, sentimente şi fapte atât verbal, cât şi în scris, de a interacţiona într-un mod adecvat în cadrul întregii game de contexte sociale şi culturale, la serviciu, acasă sau în timpul liber.

Pe lângă faptul că un bun specialist trebuie să ştie să se prezinte, să convingă că este bine pregătit, el trebuie să-şi poată promova atât produsul său, cât şi pe sine. În funcţie de faptul cum realizează acest lucru, el se va promova atât pe sine, cât şi organizaţia din care face parte. Totodată, se ştie că de la un specialist cu studii superioare se cere o comunicare fluentă, fără cuvinte parazitare, neliterare etc. Altfel, prin ce se va deosebi de un specialist care nu are studii superioare şi un vocabular adecvat? Competenţa de comunicare etică este axată şi pe soluţionarea conflictelor. În acest sens, situaţiile şi modalităţile de soluţionare a conflictului, din punct de vedere etic, sunt expuse în prezentul curs. Competenţa de comunicare etică înseamnă atât acordul dintre profesor şi elev/student în vederea atingerii scopurilor şi desfăşurării activităţilor de studiere, cât şi relaţia dintre şef şi subaltern la nivel de comunicare. În dependenţă de competenţa deontologică şi competenţa de comunicare etică se determină şi nivelul de competenţă de relaţionare.

Competenţa de relaţionare cuprinde toate formele comportamentale care trebuie stăpânite, pentru ca persoana să fie capabilă să participe într-un mod eficient şi constructiv în viaţa socială, să rezolve un conflict. Abilităţile interpersonale sunt necesare pentru

interacţiunea efectivă, individuală şi în grupuri, fiind utilizate atât în domenii private, cât şi în domenii publice.

Formarea/dezvoltarea competenţei relaţionale include următoarele componente: *Etica în afaceri; Colectivul de muncă.* Dacă tematica *Colectivul de muncă* îşi găseşte, fără explicaţii, locul în acest curs, atunci compartimentul *Etica afacerii* se consideră necesar doar pentru specialitatea *economie*, în special pentru acei care se vor ocupa cu micul business etc. Astăzi se consideră că orice organizaţie care prestează anumite servicii deja se ocupă de o afacere. Atunci când se vorbeşte despre marketing educaţional, din punct de vedere etic, este necesar ca USM să propună acele servicii care sunt în concordanţă cu cerinţele atât ale pieţei muncii, cât şi ale societăţii. Tot aici trebuie menţionată şi calitatea serviciilor care se prestează. În acest context, de accentul pus pe etica afacerii depinde succesul de lungă sau de scurtă durată al activităţii organizaţiei.

Competenţa de relaţionare depinde în mare măsură de formarea/ dezvoltarea *competenţei culturale*, care se axează pe componentele: *Etica şi cultura organizaţională; Cultura exteriorului*.

Competenţa culturală include capacităţi, atitudini şi abilităţi ale specialistului de a promova în cadrul organizaţiei sau a grupului din care face parte atât spiritul de recunoştinţă, de respectare în egală măsură a tuturor evenimentelor etnice, religioase marcate de reprezentanţii diferitelor culturi pe care le încorporează în interiorul său, cât şi modul de a se îmbrăca, vorbi şi comporta în diferite situaţii de viaţă.

O ultimă competenţă pe care se axează *Etica profesională* o constituie competenţa etico-managerială, care are la bază componenta *Etica conducerii*.

Competenţa etico-managerială se evidenţiază prin capacitatea conducătorilor de a-şi îndeplini activităţile specifice, din punct de vedere etic, la standardele adoptate de organizaţie. Managementul educaţional întruneşte caracteristicile de bază ale managementului organizaţiilor. Particularităţile care îl diferenţiază de managementul organizaţiilor economice/industriale ţin de managementul psihologic din care acesta face parte. Aceste particularităţi se referă la următoarele aspecte: dimensiunea moral-axiologică referitoare la finalităţile educaţiei şi deschiderea spre lumea valorilor; mobilizarea resurselor umane ca "gestiune a talentelor şi competenţelor".

Astfel, competenţele pe care se axează *Etica profesională* orientează personalitatea spre o mai bună integrare atât în societate, la locul de muncă, cât şi în familie.

1. COMPETENȚA ETICO-GNOSEOLOGICĂ

1.1. Obiectul, funcțiile şi problematica eticii

- **Etica profesională ca ştiință şi disciplină de studiu**
- **Caracteristici ale normelor morale**
- **Principiile fundamentale ale eticii**
- **Funcțiile eticii**

Studiind acest modul, studentul va fi capabil:

- *să definească* conceptul de etică, morală, deontologie;
- *să descrie* etapele de dezvoltare ale eticii;
- *să analizeze* tipurile de norme morale;
- *să estimeze* rolul funcțiilor eticii;
- *să anticipe* problemele legate de comportamentul etic în activitatea profesională;
- *să prevadă* consecințele comportamentului său;
- *să proiecteze* metode de dezvoltare a comportamentului etic pentru viitorii specialişti.

Cuvinte-cheie: **etică, morală, deontologie**

- **Etica profesională ca ştiință şi disciplină de studiu**

Etica profesională este un domeniu independent al ştiinței despre etică şi **studiază** bazele moralei profesionale, explică specificul realizării principiilor morale generale în sfera muncii, descoperă funcțiile şi specificul subiectelor, principiilor şi categoriilor etice. Totodată, etica profesională studiază specificul activității morale a profesionistului şi relațiile sale morale în mediul profesional, pune bazele etichetei care constituie reguli de comunicare specifice, maniere de comportare, norme de conduită în societate.

Într-un prim sens, *etica* este considerată ştiință a comportamentului, moravurilor; studiu teoretic al principiilor care guvernează problemele practice, iar *morala* este totalitatea mijloacelor pe care le folosim pentru a relaționa în societate, ansamblul prescripțiilor concrete adoptate de către agenți individuali sau colectivi.

Într-un al doilea sens, *etica* este ansamblul regulilor de conduită acceptate de către o comunitate anumită, reguli care sunt fundamentate pe distincția dintre bine şi rău, iar *morala* este ansamblul principiilor de dimensiune universal-normativă (adeseori dogmatică), bazate pe distincția dintre bine şi rău.

În mediul profesional, termenul preferat este cel de *etică*. În limbajul comun, termenul *morală* este în special legat de viața privată. Respectăm morala în viața privată şi etica în viața publică (politică, civică, profesională).

Deontologia reprezintă un ansamblu de reguli comportamentale după care se ghidează o organizație, o instituție, profesie sau o parte a acesteia, instanța de elaborare şi aplicare a acestor reguli fiind organizațiile profesionale.

Moralitatea este un ideal în sensul normativ al termenului *ideal*, exprimând ceea ce ar trebui să facem sau ceea ce nu ar trebui să facem dacă am fi raționali, binevoitori, imparțiali, bine intenționați.

Obiectul eticii

Etica este o ştiință filozofică ce studiază morala ca pe una dintre cele mai importante laturi ale existenței umane şi sociale. În acelaşi timp, etica este şi o disciplină ştiințifică, deoarece în cadrul său sunt elucidate două grupuri de probleme:

1) probleme teoretice propriu-zise ce se referă la natura şi esența moralei;
2) probleme ce țin de modul în care ar trebui să procedeze omul, după ce principii şi norme să se conducă în viață.

Etica elucidează astfel de domenii cum ar fi:

- axiologia etică care se ocupă de problemele binelui şi răului;
- deontologia etică studiază problemele fişei de post;
- fenomenologia etică are în vizorul său morala unei societăți sub aspect sociologic şi istoric .

Pentru a se constitui, o ştiință are nevoie de anumite metode de cercetare care să conducă la rezultate adecvate realității pe care o cercetează. Pe parcursul dezvoltării eticii un rol deosebit l-a jucat metoda speculativă, care considera că legile morale existau până la apariția

fiecărei generații de oameni, le interpreta ca fiind ceva înnăscut, ca ceva de la început dat, atribuindu-le adeseori o origine supranaturală.

Filozoful D.Gusti considera că prin analiza faptelor obții experiența de a afla în ce constă morala, te poți ridica până la formularea legilor cauzale ale moralității. În etică trebuie să pornești de la realitatea morală așa cum se prezintă ea, deoarece faptele morale alcătuiesc realitatea morală. Ca urmare, prin explicări, se ajunge la cunoașterea ideii de realitate. Ideea, la rândul său, este dinamică, tinde să se desfășoare, să se realizeze, tinde spre perfecțiune. Aplicând această metodă, descoperim idealul etic.

- **Caracteristici ale normelor morale**

A avea un comportament etic înseamnă a săvârşi mereu fapte morale. Normele morale arată ce trebuie să facă sau să nu facă, cum trebuie să fie sau să nu fie subiectul conştient pentru ca rezultatele comportamentului manifestat să fie apreciate ca bune sau ca rele.

Normele de conduită au existat în toate timpurile (date, obiceiuri, legi); acestea s-au transmis, prin educație, din generație în generație.

Norma morală reprezintă un instrument de constrângere morală, de protejare: un model prescriptiv acceptat şi recunoscut de membrii societății; un standard, etalon de comportament social.

Normele, în general, se elaborează prin două modalități:

- neorganizat (neinstituționalizat): spontan, difuz (cutume, obiceiuri, tradiții);
- organizat (instituționalizat): de către organizații, instituții, agenții specializate.

Normele având ca scop reglementarea normativă şi integrarea socială:

- creează un sistem de drepturi şi obligații, interdicții în diferite contexte sociale;
- asigură cadrul normativ pentru ordinea juridică şi cea socială;
- permit rezolvarea şi evitarea conflictelor;
- indică ceea ce ar trebui să fie într-o societate (nu ceea ce este);
- nu stabilesc puncte, reguli normative, ci constituie o „zonă” în cadrul căreia sunt permise şi limite de variație.

Normele morale se pot clasifica astfel:

1. *Norme generale (universale):* sunt prezente în toate tipurile de comunităţi umane, au durabilitate în timp şi influenţează toate activităţile umane (cinstea, demnitatea, sinceritatea, loialitatea, generozitatea).

2. *Norme particulare:* au atribuţie la unele comunităţi umane determinate, vizând activităţi umane particulare [normele vieţii de familie, cele specifice anumitor activităţi profesionale (medici, avocaţi, profesori, sportivi, economişti etc.)].

3. *Norme speciale:* se manifestă în cadrul unor grupuri restrânse şi uneori cu ocazii speciale (norme de protocol, codul manierelor elegante, reguli de etichetă în afaceri etc.).

Normele pot fi formulate:

- ca *imperativ categoric* indică ce trebuie să facă oricine, oricând şi oriunde într-o anumită situaţie (arată ce este obligatoriu să facem sau să ne abţinem să facem).

- ca *imperativ ipotetic:* arată ce este dezirabil (ce ar trebui) să facem sau să ne abţinem să facem în anumite situaţii.

O normă poate să conţină interdicţii (de exemplu: *Să nu omori decât în legitimă apărare!);* permisii *(Poţi să nu te supui ordinelor, dacă ele încalcă drepturile omului)* sau obligaţii *(Tine-ţi promisiunile!).*

Normele morale sunt norme sociale ce reglează comportamentul omului în societate, relaţiile omului cu semenii săi şi cu sine. Respectarea lor este asigurată de forţa opiniei publice, de convingerile interioare ale personalităţii cu privire la bine şi rău, echitate şi inechitate, virtute şi viciu etc.

Prin *principii morale* înţelegem un temei al sistemului normativ şi, totodată, o modalitate de coordonare a normelor morale.

- **Principiile fundamentale ale eticii**

În etică se disting principii fundamentale şi principii particulare. Se disting trei principii fundamentale:

1) *principiul renunţării* este propriu mai multor tipuri istorice de morală: budistă, creştină, stoică. Acest principiu vizează renunţarea la ordinea reală şi la cea normativ-valorică a colectivităţii;

2) *principiul individualismului* este un principiu al raţiunii de afirmare a individului împotriva celorlalţi şi împotriva colectivităţii;

3) *principiul colectivismului* este principiul oricărei morale şi moralităţi, deoarece omul este o fiinţă socială, el trăieşte în colectiv şi

în diverse forme de colectivitate şi de comunitate umană. Coerenţa şi stabilitatea într-o colectivitate nu sunt posibile fără respectarea de către toţi a unui minim de cerinţe morale ale vieţii în comun şi fără funcţionarea opiniei de grup, care asigură integrarea indivizilor în viaţa colectivă şi corectarea comportamentelor inadecvate.

Principiile morale reprezintă unele forme de exprimare a cerinţelor morale care dezvăluie în linii generale conţinutul moralităţii existente într-o societate sau alta. Ele exprimă cerinţele fundamentale ce ţin de esenţa morală a omului, de caracterul corelaţiei dintre oameni şi care determină direcţiile magistrale ale activităţii oamenilor, ele devenind astfel o bază a normelor concrete de conduită.

➢ **Funcţiile eticii:**

Etica are mai multe funcţii:

1. Cognitivă (de cunoaştere) - este funcţia principală, deoarece celelalte funcţii nu pot fi realizate adescent decât cu condiţia realizării ei. Această funcţie se poate realiza pe 3 trepte succesive:

- *Descriptivă* - sistematizarea datelor vieţii morale în funcţie de anumite tipologii sau tipuri de atitudini morale, relaţii morale sau virtuţi morale.
- *Analitico-sintetică* - presupune o analiză a conexiunilor interne şi externe ale diferitelor fenomene morale, pleacă de la o analiză globală şi descoperă toate componentele morale specifice.
- *Explicativă* - factorii care explică geneza, structura, tipurile, progresul moral şi perspectivele acestui progres.

2. Normativă sau Axiologică (valorile) - este funcţia care include un şir de modalităţi de realizare a acestei funcţii, cum ar fi.

- Neutralitatea sau obiectivismul ştiinţific, având pretenţia că descrie şi explică faptele pure fără să ecranizeze puritatea cu posibile aprecieri ale ei.
- Estetismul amoral care reprezintă o variantă mai subtilă a neutralităţii.
- Pluralismul moral, prezent în doctrinele eticii care selectează doar valori morale pozitive, doar formele binelui, ignorând variantele răului.

- Dogmatismul etic este orientarea dogmatică ce reprezintă sfera valorilor, a faptelor ce stârnesc dorința, ține de necesitate, deci ține de noțiunea *trebuie pentru că trebuie*.

3. Persuasivă (de convingere) - această funcție se realizează în discursul etic, prin realizarea primelor două funcții.

4. Funcția educativă (este dezvăluită de Platon şi Aristotel). Ea antrenează direct respectul şi practicarea lui, cunoaşterea binelui având un efect nemijlocit educativ. Potrivit lui Aristotel moralitatea indivizilor are două surse:

- cunoaşterea binelui;
- experiența repetată şi fixată în obişnuință.

Ca rezultat, posibilitățile formative ale eticii sunt reale, fiind în acelaşi timp limitate, deoarece sunt condiționate de un şir de factori:

- Etica doar explică, orientează, dezvoltă un fond prealabil de moralitate.
- Omul, fiind educat de familie, mass-media, şcoală, societate (grup), este orientat convergent şi, în acest sistem global, etica constituie doar o componentă funcțională.
- Există unele modele reale de comportament întruchipate în caractere care sunt o confirmare a moralității colective reale, modele de comportament ce reprezintă o ilustrare a unei moralități superioare posibile şi necesare unei colectivități.
- Posibilitățile formative sunt condiționate de însăşi natura demersului etic.

Considerând educația nu doar un mijloc de formare a cunoştințelor, ci şi modalitatea de a pregăti omul de mâine, specialiştii au încercat să explice funcțiile educației:

1. ***Funcția de selectare şi transmitere*** a valorilor de la societate la individ.
2. ***Funcția de dezvoltare*** a potențialului biopsihic al omului.
3. ***Funcția de pregătire*** a omului pentru mediul social.
4. ***Funcția cognitivă (cunoaştere).***
5. ***Funcția axiologică,*** de valorificare a totalității factorilor educativi (grădinița, şcoala, familia) şi acțiunea diferiților

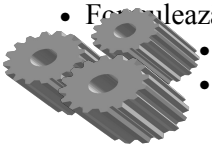
agenți care acționează prin intermediul acestor factori (corpul didactic, părinți, grupul, colectivul de elevi).

Activități:

IMPLICĂ-TE!

- Enumără problemele legate de comportamentul lipsit de etică.
- Aminteşte-ți când, unde şi cine au fost acei care te-au îndemnat să accepți un comportament etic.
- Descrie etapele de dezvoltare a eticii

INFORMEAZĂ-TE ŞI PROCESEAZĂ INFORMAȚIA!

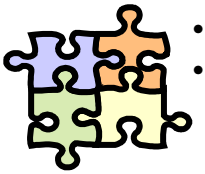


- Formulează 5 întrebări la subiectul: care sunt funcțiile eticii?
- Determină obiectul de studiu al *Eticii profesionale.*
- Stabileşte interdependența dintre etica profesională, deontologie şi moralitate.
- Reprezintă pe axa cronologică care ar fi, în opinia ta, ordinea apariției lor în societatea umană?

1 2 3

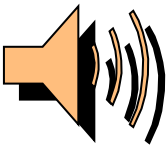
Etica profesionala. Deontologia. Moralitatea

COMUNICĂ, DECIDE!



- Care sunt valențele formative ale funcțiilor eticii?
- *Analizează* principiile fundamentale ale eticii şi determină principiul care consideri că influențează societatea de azi.

EXPRIMĂ-ȚI ATITUDINEA!



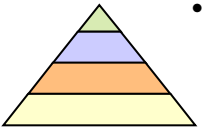
- Exprimă-ți părerea referitor la necesitatea comportamentului etic la locul de muncă/societate.
- Analizează posibilitatea dispariției societății în viitor, ca o consecință a lipsei comportamentului etic. Ce acțiuni ai putea întreprinde ca să împiedici acest proces?

- Completează următorul tabel:

Comportamentul meu ieri:	*Comportamentul meu azi:*	*Comportamentul meu mâine:*
1.	1.	1.
2.	2.	2.

- Analizează tabelul, identifică asemănări şi deosebiri. Ce concluzii poți face?

ACȚIONEAZĂ!



- Imaginează-te în funcția de rector al unei universități. Elaborează un plan de activitate, prin care vei urmări scopul de a dezvolta conştiința şi conduita etică a studenților.
- Propune câteva norme de conduită etica profesională pentru studenți - viitoarele resurse umane.
- *Anticipă* problemele legate de comportamentul etic în specialitatea în care vei activa.
- *Proiectează* metode de dezvoltare a comportamentului etic pentru viitorii specialişti.

Bibliografie recomandată:

1. Cozma Carmen, *Elemente de etică şi deontologie*, Iaşi, 1997.
2. Leonardescu C., *Etica şi conduita civică*, Bucureşti, 1999.
3. Mareş Nicolae, *ABC-ul comportării civilizate*, Chişinău, 1992.
4. Mândâcanu V., *Etica şi arta comportamentului civilizat*, Chişinău, 2001.
5. Mândâcanu V., *Bazele tehnologiei şi măiestriei pedagogice*, Chişinău, 1997.
6. Mândâcanu, V., *Cuvântul potrivit la locul potrivit*, Chişinău 1997.
7. Mândâcanu V., *Etica pedagogică*, Chişinău, 2000.
8. Miroiu Mihaela, Blebea Nicolae Gabriela, *Introducere în etica profesională*, Iaşi, Editura Trei, 2001.

1.2. Morala şi etica profesională

➢ Problematica şi specificul eticii profesionale

- **Etica datoriei şi conştiinţa**
- **Componentele conținutului educației morale**
- **Dezideratele educației morale**
- **Metode şi procedee de educație morală**

La sfârşitul cursului studenții vor fi capabili:

- *să identifice* problematica şi specificul eticii profesionale;
- *să compare* relația dintre etica datoriei şi conştiință;
- *să evidențieze* valențele formative ale dezideratelor morale;
- *să anticipe* schimbările legate de etica profesiei sale;
- *să planifice* acțiuni de implementare a metodelor de educație morală;
- *să direcționeze comportamentul* obişnuit în dependență de cerințele profesiei sale.

Cuvinte-cheie: **etică profesională, conştiinţă, datorie.**

- **Problematica şi specificul eticii profesionale**

Noțiunea de etică profesională este utilizată de cele mai multe ori pentru desemnarea unui cod moral al unor oameni ce aparțin unei profesii anumite. Spre exemplu „Jurământul lui Hipocrat"; „Codul onoarei judecătorului"; „Codul etic al notarului" etc.

Etica profesională este determinată de particularitățile specifice ale unor profesii, de interesele corporative, de cultura profesională etc. Oamenii ce îndeplinesc funcții profesionale similare sau identice îşi elaborează tradiții specifice şi se asociază în baza unor principii de solidaritate profesională în stare să păstreze reputația grupului profesional dat.

Etica profesională este compusă din diverse norme de conduită şi de anumite coduri deontologice. Termenul de „normă" are ca sinonime „model", „standard", „regulă", „lege". Norma de reglementare se caracterizează prin:

1) faptul că este emisă de cineva, îşi are sursa în voința unei autorități normative;

2) se adresează unor agenți numiți subiecții normei; pentru a-şi face cunoscută voința de către subiect, autoritatea promulgă norme, iar pentru a-şi face efectivă voința, autoritatea adaugă o sancțiune sau o amenințare cu pedeapsa.

Problemele cele mai importante ale moralei se centrează în jurul modului cum se dezvoltă în viaţă standardele interiorizate cu privire la bine şi rău, cum se dezvoltă judecata morală, cum se formează deprinderile de autocontrol, necesar în satisfacerea standardelor interiorizate (ale dorinţelor, intereselor, năzuinţelor etc.)

Judecata morală presupune evaluarea (cel mai des autoevaluarea) unor comportamente şi situaţii prin raportarea lor la cerinţele morale impuse de ambianţa social-istorică a individului. Ea se formează prin învăţarea socială şi însuşirea critică a modelelor de conduită promovate de societate. Dezvoltarea morală este un proces activ de organizare a experienţei în structuri cu semnificaţie crescândă, prin care valorile morale sunt văzute dintr-o perspectivă nouă.

Norma se poate impune în societate ca obicei care poate să influenţeze conduita oamenilor, exercitând o adevărată presiune normativă prin măsurile luate de o colectivitate faţă de membrii care nu se conformează obiceiurilor.

În cadrul fiecărei profesii există probleme specifice de morală, dar etica profesională are importanţă, în primul rând, pentru profesiile, obiectul cărora este omul. Astfel distingem etica pedagogului, etica medicului, etica judecătorului etc.

Etica pedagogică îl obligă pe pedagog să respecte personalitatea elevului şi să manifeste faţă de acesta o exigenţă respectivă; să menţină propria reputaţie şi reputaţia colegilor săi; să se îngrijească de credibilitatea morală a societăţii faţă de învăţător.

Etica psihologului este determinată de specificul profesiei de psiholog, care se referă la confidenţa informaţiei avută de la client, cât şi faptul ca să nu-l facă dependent de serviciile psihologului, ci să-l orienteze spre identificarea soluţiilor de sine stătător.

Etica istoricului îl obligă pe istoric să scrie doar adevărul despre cele identificate, să prezinte informaţia corect şi nu în dependenţă de circumstanţe sau la comanda guvernării statale.

Etica tehnologiilor informaţionale indică asupra faptului că inginerii, savanţii şi tehnicienii prin rezultatele activităţii sale determină calitatea şi condiţiile vieţii oamenilor în societatea informaţională. Totodată, tehnicienii sunt obligaţi de a nu perturba activitatea altor utilizatori ai reţelei informaţionale cât şi de a prevedea consecinţele sociale ale programelor/sistemelor elaborate.

Etica asistentului social cere să fie acordate servicii sociale la nevoile solicitanților şi intervenția asupra tuturor aspectelor problemei de rezolvat, cu responsabilitate, în beneficiul persoanelor deservite.

Etica medicală cere să fie întreprins totul pentru a ocroti şi salva viața pacientului indiferent de dificultăți; să fie păstrat principiul confidențialității a tot ceea ce pacientul îi spune medicului în cabinetul de consultații; în nici un caz medicul nu trebuie să contribuie la moartea pacientului etc.

Etica ofițerului îl obligă să slujească necondiționat Patria, să dea dovadă de perseverență şi curaj, să aibă grijă de subalternii săi, să păstreze cu sfințenie onoarea de ofițer.

Etica juridică este determinată de specificul activității profesionale a juristului, de particularitățile lui morale şi de situația socială. Particularitățile activității profesionale a lucrătorilor din domeniul ocrotirii normelor de drept afectează drepturile şi interesele oamenilor, astfel acestea cer caracteristici aparte din punct de vedere al influenței lor asupra conținutului moral al acestei activități. Legată de instanțele de drept există problema cardinală – libertatea individuală, independența de „puterea banului", de partide şi alte organizații, libertatea de opinie. Totodată, libertatea instanțelor de drept nu poate fi în afara responsabilității, în afara codurilor morale specifice exponenților acestei profesii.

Deci, etica profesională este reprezentată, în primul rând, de coduri deontologice, morale specifice ale exponenților unei profesii anumite.

- **Etica datoriei şi conştiința**

Datoria este una dintre categoriile fundamentale ale eticii şi desemnează conceperea de către personalitate a necesității imperioase a îndeplinirii a ceea ce porunceşte idealul moral, a ceea ce reiese din idealul moral. Datoria omului este de a urma calea virtuții, de a face bine altor oameni în dependență de posibilitățile sale, de a nu permite ca în sine să existe vicii, să se opună răului.

Filozofii au meditat asupra problemei: în ce constă datoria noastră, adică obligația ce ni se impune în mod natural de a tinde spre bine. Această obligație ne îndeamnă să ne conducem neapărat după principiile justiției, egalității şi carității, adică să nu luăm din binele general

decât partea ce ni se cuvine, potrivit meritelor noastre şi în proporţie cu dreptul.

Explicarea naturii şi originii datoriei a constituit una dintre cele mai dificile probleme în istoria eticii. Ca bază şi izvor al datoriei erau considerate poruncile divine (morala religioasă), legea apriorică (imperativul categoric), sau însăşi natura umană, năzuinţa naturală a omului spre plăcere. Semnificaţia esenţială a datoriei morale este considerat caracterul ei imperativ. Aceasta înseamnă că cerinţele cristalizate în noţiunea de datorie sunt promovate şi se percep sub formă de porunci, conţinutul cărora este formulat de societate şi exprimă dispoziţia interioară a personalităţii de a executa prescripţiile indicate. La determinarea specificului categoriei „datorie" este important a îndeplini normele prescrise de ea în mod constructiv, a manifesta un interes profund şi iniţiativă pentru realizarea cât mai efectivă a angajamentelor luate. Un alt semn distinctiv, la fel de important pentru exprimarea particularităţilor categoriei „datorie", constă în faptul că la analiza ei predomină, de regulă, raţiunea, obiectivitatea şi chibzuinţa.

Conştiinţa morală, dimpotrivă, deşi ia parte nemijlocit la acţiunea controlului interior, reprezintă numai o formă moderat exprimată a raţiunii. Specificul conştiinţei este acela de a stimula acordul voinţei cu binele, dar şi cu adevărul, şi chiar să iniţieze căutarea adevărului, înainte de a lua o decizie. Conştiinţa morală se manifestă ca reflexe exclusiv interne, subiective şi, ca şi intuiţia, nu poate fi supusă aprecierii raţionale şi verificării practice din partea opiniei publice. De aceea nu putem afirma că conştiinţa este unicul instrument de apreciere a faptelor şi valorilor morale. Pentru aceasta este necesară legătura indisolubilă cu *datoria morală*.

Cerinţa morală poate fi conştientizată de individ ca o „datorie severă", dar ea poate fi înaintată sub forma unei recomandări sau poate fi exprimată ca o aşteptare. Legislaţia se bazează pe constrângerea externă, iar sancţiunile morale poartă un caracter ideal, ele se referă la om ca un subiect conştient şi liber. Conştiinţa datoriei morale este cel puţin conceperea inacceptabilităţii a ceva în sine, a situaţiei în care trebuie depăşit ceva în sine şi, în sfârşit, voinţa de a te împotrivi ţie însuţi ceea ce implică o autosupunere.

Este incorectă conceperea datoriei ca o formă a controlului social asupra comportamentului individual, deoarece în datorie este reflectat un anumit mecanism de interacțiune între oameni.

Morala poate fi concepută ca un sistem al unor îndatoriri reciproce, care sunt impuse oamenilor, pe care oamenii le acceptă vis-à-vis de ei, care sunt concepute de ei ca fiind nişte sarcini vitale îndeplinite în situații şi împrejurări concrete.

Conştiința reprezintă capacitatea omului de a-şi evalua acțiunile, gândurile, dorințele, conştientizarea şi trăirea neconcordanței sale cu ceea ce trebuie să fie, cu neîndeplinirea datoriei. La fel cum datoria este autonomă, tot astfel conştiința omului este independentă de opinia semenilor.

Dacă conştiința verifică corespunderea sau necorespunderea acțiunilor în raport cu datoria, atunci acțiunea înfăptuită conform conştiinței este o acțiune dictată de simțul datoriei. Adică conştiința insistă asupra îndeplinirii datoriei.

➢ **Componentele conținutului educației morale**

Conținutul educației morale se concretizează în idealul moral, valorile, normele şi regulile morale. La un loc, toate aceste componente, constituie structura sistemului moral.

1. Idealul moral reprezintă nucleul oricărui sistem moral. Este axa în jurul căruia gravitează toate celelalte elemente ale sistemului moral. El este considerat ca o imagine a perfecțiunii din punct de vedere moral, care cuprinde, sub forma unui model, chintesența morală a personalității umane. Este o prefigurare a sensului general al comportamentului în funcție de imperativele sociale. Esența idealului moral se manifestă prin **valorile, normele** sau **regulile morale**.

2. Valorile morale reflectă anumite cerințe şi exigențe ce se impun comportamentului uman în virtutea idealului moral. Dintre cele mai semnificative valori morale, le putem enumera pe cele de patriotism, atitudine față de democrație, de muncă, libertate, onestitate, cinste, responsabilitate, eroism, cooperare, modestie. Ele au un caracter polar, fiecărei valori corespunzându-i o antivaloare (necinste, egoism, individualism, nesinceritate, indisciplină). Valorile morale nu se referă la o situație concretă, ele prescriind anume exigențe ce acoperă un câmp larg de situații şi manifestări comportamentale.

3. Normele, preceptele şi regulile morale sunt considerate ca fiind modele sau prototipuri de comportare morală, elaborate de societate sau de o comunitate mai restrânsă şi aplicabile unei situaţii date. Exprimând exigenţele uneia sau mai multor valori, prin intermediul lor, individul îşi exteriorizează atitudinea sa morală în fapte şi acţiuni concrete. Ele sunt acelea care dau substanţă idealului, generând nemijlocit cerinţe de comportare sub forma unor modele de acţiuni. Ele posedă o forţă normativă, ce se asigură prin intermediul unor mecanisme speciale, cum ar fi presiunea opiniei publice, obiceiurile, tradiţiile, blamul, dezaprobarea.

- **Dezideratele educaţiei morale**

Din scopul educaţiei morale putem desprinde doua deziderate principale: *formarea conştiinţei morale* şi *formarea conduitei morale*.

Formarea conştiinţei morale

Lalande (1968) defineşte conştiinţa morală ca fiind acea proprietate a spiritului de a afirma judecăţi normative, spontane şi imediate cu privire la valoarea morală a anumitor acte determinate, când această conştiinţă se aplică actelor viitoare ale agentului, priveşte forma unei „voci" care comandă sau interzice. Când se aplică actelor trecute, se traduce prin sentiment de bucurie (satisfacţie) sau durere (remuşcare).

Formarea conştiinţei morale implică trei componente:

- *cognitivă* – însuşirea normelor şi a valorilor morale;
- *afectivă* – adeziunea la norme, reguli, valori;
- *volitivă sau acţională* – atitudini faţă de norme, reguli, valori morale.

Această instruire urmăreşte să-l iniţieze şi să-l informeze pe student asupra conţinuturilor şi imperativelor moralei sociale, a felului în care el va trebui să se comporte într-o situaţie dată. Ele se prezintă sub forma unor reglementari şi comandamente fundamentale pentru conştiinţa morală a personalităţii.

Rezultatele acestei cunoaşteri se concretizează în formarea reprezentărilor morale.

Reprezentarea morală este o reflectare sub forma intuitivă a multitudinilor de elemente caracteristice unui complex de situaţii şi fapte morale concrete, în care copilul a fost antrenat sau pe care le-a perceput, observat în legătura cu aceeaşi regula morală, imagine care include şi o notă apreciativă ori imperativă.

În consecință, obiectivele educaționale subsumate formării conştiinței morale sunt:

- *formarea reprezentărilor*, a judecăților morale şi însuşirea teoriilor referitoare la normele morale existente şi la evoluția lor;
- *formarea sentimentelor morale* care reflectă starea de echilibru dintre indivizi şi norma morală. Valoarea factorului afectiv transpare în contextul acțiunii morale: „atunci când nu produce sentimente favorizante aplicării ei, instruirea morală devine simplu verbalism" (C.Moise);
- *formarea convingerilor morale.* Convingerile morale sunt rezultatul interiorizării şi integrării cognitive, afective şi volitive a normelor ce dau conținut moralei.

Formarea conduitei morale şi a trăsăturilor morale de caracter

Conduita morală reprezintă o manieră de a ne comporta, în bine sau în rău; presupune acțiunea umană şi reglată de conştiința morală, care uneşte organic faptele psihice cu cele de comportament. Conduita morală este criteriul principal de apreciere a valorii morale a ființei umane. Conştiința morală este expresia culturii morale; trecerea culturii morale subiective la manifestări morale concrete constituie trecerea de la conştiință la conduită morală (C.Moise).

Obiectivele educației subsumate formării conduitei morale sunt:

1) formarea deprinderilor morale - componente automatizate ale conduitei morale prin exercițiu;

2) formarea obişnuințelor morale - acestea sunt deprinderi interiorizate, puternic înrădăcinate, definitorii pentru conduita umană; sunt resimțite ca trebuințe interne, exersarea obişnuințelor morale trebuie să fie organizată încât să se desfăşoare totdeauna în concordanță cu cerințe precis şi clar formulate;

3) formarea capacității de a săvârşi mari acte morale, care depăşesc nivelul deprinderilor şi obişnuințelor.

➢ **Metode şi procedee de educație morală**

Elementul etic al activității educaționale trebuie considerat un tot unitar înglobând conştiința, comportamentul şi convingerile morale ale personalității. Prin urmare, multitudinea conținuturilor educației morale, în general, şi a formării convingerilor morale, în particular,

poate fi pusă în evidenţă prin raportarea acestora la principiile moralei universale şi naţionale.

Pentru realizarea sarcinilor educaţiei morale, pedagogul apelează la un ansamblu şi procedee care, integrate într-un tot, constituie strategia educaţiei în spiritul moralei. Specificul acestor strategii constă în folosirea conştientă şi sistematică a unor mijloace de acţiune în vederea realizării profilului moral al personalităţii. Obiectivul acestei strategii este construirea conştientă a personalităţii morale a studentului în concordanţă cu imperativele moralei societăţii noastre.

1. Explicaţia morală. Cu ajutorul ei putem dezvălui conţinutul, sensul şi necesitatea respectării unor valori, norme sau reguli. La vârsta preşcolară, accentul cade pe explicarea modului cum trebuie respectată o cerinţă morală, pentru ca pe parcurs ea să se extindă şi asupra motivaţiei respectării, a necesităţii îndeplinirii ei.

Explicaţia îndeplineşte doua funcţii: **formativă** şi **simulativă**. Prima constă în conştientizarea sensului unei cerinţe morale externe, prin relevarea notelor definitorii, prin sublinierea nuanţelor specifice, ce rezultă dintr-o împrejurare concreta de viaţă. A doua constă în motivarea cerinţei, în declanşarea de trăiri afective, datorită forţei argumentative şi persuasive a limbajului. Se cere ca explicaţia să pornească de la perceperea şi observarea unor fapte morale, de la intuirea unor materiale didactice, de la antrenarea persoanei în situaţii reale.

2. Convorbirea morală. Este un dialog sau o discuţie între pedagog şi elev/student, prin care se urmăreşte clarificarea cunoştinţelor morale concomitent cu declanşarea de trăiri afective din partea copiilor. Avantajul dialogului constă în aceea că valorifică experienţa de viaţă a copilului. Iniţierea unei convorbiri asupra unui subiect moral este posibil numai când copiii dispun de o experienţă în legătură cu cele discutate. Se disting **convorbiri organizate şi convorbiri ocazionale**.

Convorbirile organizate sunt prevăzute în programa şcolară şi se desfăşoară cu întreaga grupă, urmărindu-se cu precădere precizarea unor reguli privitoare la comportarea copiilor în grădiniţă, şcoală, universitate.

Convorbirile ocazionale se desfăşoară cu grupuri de studenţi sau individual ori de câte ori se iveşte prilejul. Atunci când dialogul are ca punct de plecare anumite abateri sau încălcări morale, eficienţa lor

depinde de măsura în care pedagogul reuşeşte să declanşeze trăiri afective negative de ruşine şi regret însoţite de dorinţa de a le corija.

Convorbirea morală îndeplineşte funcţii multiple de informare, de corectare, de consolidare privitoare la conştiinţa şi conduita morală a persoanei.

3. Povestirea morală **c**onstă în relatarea şi prezentarea, într-o formă atractivă, a unor întâmplări, fapte reale sau imaginare, cu semnificaţii morale, oferind persoanei prilejul de a desprinde anumite concluzii în legătura cu comportarea sa. Pentru desfăşurarea ei, profesorul apelează la scurte povestiri literare, istorioare, cu învăţăminte privitoare la diverse norme morale. Ea se deosebeşte de celelalte metode prin forma expunerii. Eficienţa ei depinde de modul în care profesorul reuşeşte să-l determine să-şi imagineze întâmplările relatate şi să se transpună în desfăşurarea lor. Folosirea unui limbaj expresiv presărat cu figuri de stil, a unui material adecvat, precum şi a unor procedee retorice sau dramatice, sunt doar câteva variante pe care le solicită această metodă.

4. Exemplul **s**e bazează pe intuirea sau imaginarea unor modele ce întruchipează fapte şi acţiuni morale. Dacă prin celelalte metode urmărim persoanele cum trebuie să se comporte, prin exemple le oferim metode de comportare. La vârsta preşcolară modelul este imitat şi preluat aidoma, fără nici un fel de prelucrare şi filtrare internă. La vârsta şcolară mică încep să apară primele diferenţieri care implică o selecţie a modelelor, criteriile de apreciere şi alegere bazându-se pe aspecte exterioare şi mai puţin pe valoarea morală a comportamentului.

Se disting, în cadrul acestei metode, procedee ca: exemplele directe (personale) şi cele indirecte (sau exemplificări). *Exemple directe* sunt oferite de persoanele din prejma copiilor: părinţi, educator, pedagog, colegi, adulţi. Un loc important îl ocupă exemplul pedagogului, precum şi cel al părinţilor. Ei trebuie să selecţioneze cu grijă aceste exemple, evitând o laudă exagerată care ar putea da naştere la conflicte. *Exemplele indirecte* constau în relatarea sau descrierea cu ajutorul cuvântului a unor fapte, a unor ilustraţii, a unor acţiuni morale întruchipate de o persoană concretă, exemplificarea poate fi realizată cu ajutorul povestirii, textelor literare, televiziunii, filmelor, bibliografiilor unor oameni de ştiinţă şi cultură. Persoana intră în contact şi cu *exemple*

negative. Atenţia pedagogilor, cât şi a maturilor din preajmă, trebuie orientată în direcţia prevenirii influenţei negative, comparând cele două categorii de exemple cu scopul sublinierii celor pozitive.

5. Exerciţiul moral constă în executarea sistematică a unor fapte şi acţiuni, în condiţii relativ identice, cu scopul formării deprinderilor şi obişnuinţelor de comportare morală, al elaborării şi sistematizării trăsăturilor de voinţă şi caracter implicate în atitudinea şi conduita morală a persoanei. Această metodă presupune două *momente principale*: formularea cerinţelor şi exersarea propriu-zisă. Dintre multiplele modele de formulare a cerinţelor pentru copii/maturi poate fi *ordinul*. Este o forma de exprimare categorică a unei sarcini ce urmează a fi îndeplinită. *Dispoziţia* este o formă de ordin, dar mai atenuată, cu ajutorul căreia formulăm nişte obligaţii ce urmează a fi îndeplinite. *Îndemnul şi sugestia* sunt forme indirecte de formulare a cerinţelor, cu ajutorul cărora reuşim să-i stimulăm pe copii/maturi în declanşarea şi desfăşurarea unor acţiuni. Mai sunt şi alte forme, ca, de exemplu: rugămintea, iniţierea de întrebări între elevi/studenţi, utilizarea perspectivelor.

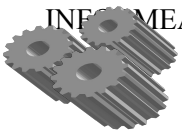
Alte metode, cum sunt: aprobarea, dezaprobarea, povaţa, dezbaterile morale, analiza de caz şi decizia în grup pot fi utilizate cu succes în diferite situaţii.

Activităţi:

IMPLICĂ-TE!

- Enumeră tipurile de norme morale de care te conduci în viaţă.
- Evidenţiază valenţele formative ale deziderateloor morale.

INFORMEAZĂ-TE ŞI PROCESEAZĂ INFORMAŢIA!

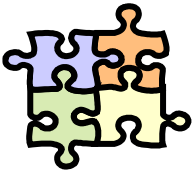


- Formulează 3 întrebări la subiectul *Componentele conţinutului moral*.
- Stabileşte interdependenţa dintre etica profesională, deontologie şi moralitate.
- Analizează dezideratele morale după metoda:

Ştiu	Vreau să ştiu	Am învăţat

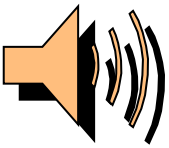
- Identifică modalităţile de realizare a acestora în cadrul universităţii şi în viaţa de zi cu zi.

COMUNICĂ, DECIDE!



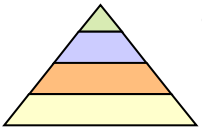
- Care sunt diferenţele dintre normele şi valorile morale?
- *Analizează* tipurile de norme morale şi exprimă-ţi părerea referitor la respectarea lor.

EXPRIMĂ-ŢI ATITUDINEA!



- Formulează idealul moral al societăţii noastre în etapa actuală.
- Are acest ideal tangenţe cu idealul tău? Da/Nu - argumentează.

ACŢIONEAZĂ!



- Imaginează-te în funcţia de rector al unei universităţi. Elaborează un plan de activitate prin care vei urmări scopul de a dezvolta conştiinţa şi conduita morală a studenţilor.
- Propune câteva norme de conduită etică profesională pentru studenţi - viitoarele resurse umane.
- Proiectează metode de dezvoltare a comportamentului etic pentru viitorii specialişti.

Bibliografie recomandată:

1. Bontaş I., *Tratat de Pedagogie*, Bucureşti, 2001.
2. Mândâcanu V., *Bazele tehnologiei şi măiestriei pedagogice*, Chişinău, 1997.
3. Mândâcanu V., *Etica pedagogică*, Chişinău, 2000.
4. Silistraru N., *Valoarea morală a pedagogiei populare moldoveneşti*, Chişinău, 1992.

2. COMPETENŢA DEONTOLOGICĂ

2.1. Particularităţile comportamentului etic

- **Etica în contextul competenţei şi măiestriei profesionale**
- **Factorii ce favorizează comportamentul etic**
- **Dimensiuni de bază ale personalităţii şi caracteristici specifice ce influenţează comportamentul etic**
- **Consecinţele unui comportament contrar eticii**

La sfârşitul cursului studenţii vor fi capabili:

- *să identifice* factorii ce favorizează comportamentul etic;
- *să determine* competenţele profesionale ale specialistului în baza codului deontologic;
- *să compare* consecinţele comportamentului neetic;
- *să analizeze* dimensiunile de bază ale personalităţii şi relaţia lor cu un comportament etic;
- *să caracterizeze* modelul personalităţii specialistului în dependenţă de competenţa profesională şi comportament;
- *să analizeze* tipuri de coduri deontologice;
- *să elaboreze* codul deontologic al profesiei sale;
- *să propună* strategii de adaptare la codul deontologic al profesiei sale;
- *să propună* un model de specialist care va avea succes în viitor.

Cuvinte-cheie: **competenţă, măiestrie profesională, cod deontologic.**

- **Etica în contextul competenţei şi măiestriei profesionale**

Termenul ***măiestrie*** presupune îndemânare desăvârşită într-o activitate, dibăcie deosebită în executarea unui lucru, iscusinţă.

Competenţa este Aptitudine + Capacitate + Abilitate. E o rezultantă a cunoştinţelor, aptitudinilor, capacităţilor, abilităţilor şi trăsăturilor caracterial temperamentale care conduc la performanţe în diferite domenii.

În orice profesie sunt identificaţi maeştri. ***Măiestria profesională*** se întemeiază pe o profundă înţelegere a psihologiei colectivului, pe priceperea de a aplica adecvat şi în spirit creator procedeele de lucru şi metodice, pe capacitatea de a analiza rezultatele aplicării lor şi de a întrevedea etapele desfăşurării procesului de lucru, ca şi eficienţa acestui

proces, ținând seama de particularitățile de vârstă şi cele individuale ale persoanelor cu care lucrează.

În acest sens, profesiilor le sunt necesare ***coduri etice.*** Pentru ca aceste coduri *să dețină o* ***autoritate morală***, trebuie să prezinte consimțământul tacit sau explicit al fiecărui membru. Acest consimțământ este cerut la intrarea într-o profesie şi, în lipsa lui, persoana nu este acceptată sau, dacă încalcă principiile-cadru, este exclusă. Există cazuri în care anumiți practicanți ai unei profesii pun un monopol absolut pe regulile şi codul acesteia, ajungându-se la ceea ce se poate numi „mafie a prototipului unei profesii". Profesioniştii unui domeniu care îşi exercită rolul în mod ***responsabil,*** cât mai aproape de aceste cerințe, dobândesc un statut recunoscut. Aceasta este proba că ei dau dovadă de ceea ce este considerat drept ***profesionalism.***

Profesionalismul este considerat o ideologie relevantă pentru cei care lucrează în acelaşi domeniu. Prin exercitarea rolului de coagulare a cerințelor comune ale unei profesii, se consolidează identitatea şi creşte stima față de sine a membrilor unui grup profesional.

Problema centrală a relației dintre client şi profesionist este cea a alocării responsabilității şi autorității. La modul ideal, între cei doi se stabileşte un contract. În acest contract, în principiu, alocarea se conduce de următoarele supoziții:

1) clientul are mai multă responsabilitate şi autoritate;
2) cei doi contractanți sunt aproximativ egali;
3) responsabilitatea şi autoritatea principală revin profesionistului.

Prima supoziție, ***clientul are mai multă responsabilitate şi autoritate,*** derivă din ideea că profesionistul este angajat de client şi acționează pentru acesta. Prin urmare, profesionistul este partizanul scopurilor clientului său (am angajat un avocat, medic, arhitect, profesor, deci acea persoană nu mai poate să fie neutră şi detaşată, ci ataşată scopurilor mele în calitate de client).

Profesioniştii au obligația „celei de-a treia persoană", care limitează normativ acțiunea clienților. O astfel de abordare se potriveşte mai mult profesiilor în care clientul trebuie apărat (de exemplu, avocații), dar şi în acest caz profesioniştii trebuie să acționeze în limite legal permise şi moral corecte. Profesioniştii nu sunt simpli executanți ai ordinelor clienților, ei au expertiza, au autoritate epistemică, discernământ profesional. Cu anumite excepții (urgențe medicale, de exemplu), un

profesionist îl poate refuza pe client. Pentru ca profesioniştii să fie responsabili, ei trebuie să fie liberi moral (autonomi).

A doua supoziție este cea a ***egalității şi reciprocității contractuale.*** Contractul cuprinde obligații şi drepturi reciproce, prin urmare, autoritatea şi responsabilitatea sunt egal împărțite (acest model este utilizat în abordările liberale ale libertății şi egalității de şanse). După aplicarea unui astfel de model, deşi dezirabilă, între părți există cel mai adesea inegalitate de negociere. Sunt situații în care profesioniştii au mai mult acces la clienți decât clienții la profesioniști (cazurile de monopol profesional sau chiar şi cazul funcționarilor publici). Sunt situații în care clientul are mai multă putere decât profesionistul. Există uneori presupunerea că între client şi profesionist se instalează relații de prietenie şi grijă. Relația se bazează pe cooperare, încredere reciprocă, parteneriat. Totuşi, relația rămâne asimetrică. Doar una dintre părți ia grijile celeilalte pe umerii săi (profesionistul). Această grijă este de fapt un serviciu plătit, nu o gratuitate amicală. Cerința prieteniei este adesea distorsionantă.

A treia supoziție este cea a ***responsabilității şi autorității profesionistului*** în raport cu a clientului. Profesionistul acționează pentru binele clientului, are autoritatea profesională ca să cunoască binele acestuia. Clientul nu are baze pentru un consimțământ deplin, în consecință, poate să fie manipulat din lipsa autodeterminării; clientul nu este suficient de bine informat, nu are experiență şi nu poate decide în cunoştință de cauză (analog relației părinte-copil).

Valorile democratice ar trebui să fie în centrul oricărui cod etic al celor care lucrează pentru public sau pentru clienți. Nesubordonarea este acceptată ca legitimă în cazul în care conflictul este derivat din motive de încălcare a principiilor de bază ale democrației.

Interesul public poate să devină adeseori o simplă lozincă invocată de complezența față de valorile acceptate. Uneori, profesioniştii accentuează excesiv asupra componentei de obiectivitate şi neutralitate politică. Alteori, pur şi simplu, nu-şi dau seama că politica este o cauză importantă a deciziilor profesionale. În acelaşi context, problema centrală a managerilor din diferite comunități este cum să utilizeze puterea pe care o au, astfel încât să satisfacă: cerințele legale, contribuabilii, clienții, guvernanții etc.

➢ **Factorii ce favorizează comportamentul etic**

Comportamentul etic, atât în societate, cât şi în organizaţii, este reglementat de un şir de factori, dintre care menţionăm:

✓ *Legislaţia de stat* care orientează, atât la nivel individual, cât şi organizaţional, spre îndeplinirea unor legi care sunt reglementate de stat. Legislaţia de stat apără drepturile cetăţenilor ţării respective, dar stipulează şi obligaţiile lor, menţionând, totodată, că încălcarea legislaţiei de stat este pedepsită în conformitate cu articolul şi alineatul respectiv din lege.

✓ *Codul deontologic sau codul de etică* poate fi ***definit*** în diferite moduri:

1) un ansamblu de precepte, prescripţii de conduită pentru diverse aspecte ale valorii morale de drept, socioprofesionale;

2) o declaraţie formală care constituie un ghid etic pentru modul în care oamenii dintr-o organizaţie trebuie să acţioneze şi să ia decizii;

3) un ghid al practicilor de afaceri care direcţionează comportamentele umane individuale şi de grup;

4) un document formal care statuează normele şi credinţele, reflectă valorile obiective şi principiile promovate de o firmă, reflectând gradul de cultură al firmei.

Exemple de documente cu rol de reglementare: *Codul lui Hammurabi* (sec. XVIII-XVII), aparţinând Regatului vechi babilonian, reprezentă o culegere de legi; *Codul lui Manuc* (sec. XIII-XVI) din India antică era un ansamblu de legi civile şi religioase; *Decalogul* sau cele 10 porunci din Vechiul testament (sec. XI î.Ch.), relevate lui Moise pe Muntele Sinai; *Jurământul lui Hipocrat* (sec. V-IV) etc.

Majoritatea codurilor etice identifică comportamentele scontate în cadrul relaţiilor sociale, recomandă evitarea acţiunilor improprii şi ilegale în munca desfăşurată şi recomandă relaţii bune cu clienţii. În majoritatea sondajelor de opinie adresate firmelor care au coduri etice scrise, întrebările vizează în special aspecte legate de: diversitatea forţei de muncă, practici ca mituirea şi înşelăciunea, susţineri ale partidelor politice, onestitatea înregistrărilor contabile, relaţiile cu clienţii/ furnizorii, confidenţialitatea informaţiilor.

Un cod etic formulează idealuri, valori şi principii după care este guvernată o organizaţie. Dincolo de aceste elemente, codurile etice

abordează aşa probleme, cum ar fi: conflictele de interese, concurenţii, caracterul privat al informaţiilor, oferirea cadourilor etc.

Un cod de etică trebuie să prevadă:

- modul în care membrii unei organizaţii să acţioneze într-o situaţie dată;
- modul în care membrii organizaţiei ar trebui să gândească şi să se comporte;
- probleme cum ar fi: conflicte de interese, concurenţă, caracterul privat al informaţiilor, oferirea cadourilor, oferirea/primirea sponsorizărilor politice;
- concurenţa dintre membrii unei profesiuni;
- conflictele dintre membri;
- relaţiile dintre profesionişti şi clienţi, consumatori, surse de aprovizionare sau beneficiari;
- relaţiile angajaţilor cu superiorii;
- relaţiile dintre practicieni şi specialişti într-o profesiune etc.

Prin ***codurile etice*** se încearcă rezolvarea unor conflicte de interese în mediul intern şi în relaţiile externe ale organizaţiei respective, statuarea unor principii şi cerinţe care să-i facă pe manageri mai sensibili la problemele etice. Ele nu conţin precepte pur teoretice, ci stabilesc semnificaţii practice, utile pentru toţi membrii organizaţiei. Aceasta nu înseamnă că un cod de etică asigură automat un comportament moral sau că poate acoperi toate situaţiile întâlnite în viaţa organizaţională. Limita de acţiune a codurilor etice constă în formularea lor în termeni generali tocmai pentru că, la început, managerii şi subordonaţii lor se află în incapacitatea de a identifica toate problemele etice care pot apărea. Universităţile şi-au creat propriile coduri deontologice.

În acest sens, Vl.Guţu, prof. univ., a elaborat *Codul deontologic universitar - factor al integrităţii academice*, în care a propus pentru profesia de cadru didactic un al treilea model „simbolul autorealizării depline pe plan moral şi profesional".

Principalele ***caracteristici*** ale unui cod de etică sunt:

- să fie riguroase, să prevadă clar idealurile şi/sau obligaţiile;
- nu trebuie folosite în interes propriu; nu vor servi unei profesiuni în defavoarea interesului public;
- trebuie să protejeze interesul public;
- să fie specifice şi oneste;

- trebuie să prevadă şi pedepse, penalizări;
- trebuie să stabilească anumite priorităţi, adică adevăratele valori ale firmei;
- să provină de la o autoritate legitimă;
- să nu contravină altor legi (ex. Constituţia);
- să fie posibile din punct de vedere fizic şi moral;
- să fie cât mai simple şi accesibile.

Problemele creării unor astfel de coduri sunt de tipul: cum ar putea să coexiste bine şi armonios într-o anumită instituţie sau organizaţie, indiferent de credinţele religioase, de principiile şi obişnuinţele morale ale fiecăruia dintre noi?

Elaborarea codurilor se face, de obicei, în echipă. Obiectivele organizaţiei sunt stabilite de către conducere. Tot conducerea numeşte, de regulă, un colectiv de lucru. Acest colectiv pune în comun valorile împărtăşite de membri, informaţii despre coduri similare cu obiective similare.

Normele, credinţele sunt în general propuse, discutate şi definite de manageri şi un colectiv de lucru, iar apoi publicate şi distribuite angajaţilor, ţinându-se cont de nevoile şi specificul organizaţiei.

Specialiştii în domeniu fac următoarele sugestii legate de ***felul în care poate să fie scris un bun cod de etică*** pentru o anumita profesie:

a) *Obiectivele trebuie formulate în mod clar,* astfel încât să existe siguranţa că ele vor fi susţinute şi de către ceilalţi. Echipa de elaborare a codului etic trebuie să se asigure în mod particular de acceptul conducerii;

b) Stabilirea unui *termen realist* pentru dezvoltarea şi introducerea codului;

c) Conştientizarea *costurilor de implementare a codului* şi previzionarea acestor costuri pe termen scurt şi lung;

d) *Codul trebuie să fie deschis spre schimbări* dacă apar situaţii noi;

e) *Codul trebuie orientat către problemele cu care se confruntă profesia pentru care se realizează codul*;

f) Codul trebuie să ia în considerare în mod corect *legislaţia* şi reglementările aplicate profesiei pentru care se

realizează codul;

g) *Echipa trebuie să consulte un jurist* pentru partea de acoperire legală a codului;

h) Referitor la felul în care trebuie promovat codul şi influenţaţi angajaţii şi clienţii, este recomandat *sfatul experţilor*;

i) Codul nu trebuie să creeze celorlalţi *aşteptări nerealiste;*

j) Exprimările utilizate în cod trebuie să fie *simple şi clare,* fără expresii sau cuvinte tehnice, de specialitate;

k) Managerul trebuie să-şi asume personal *obiectivitatea şi responsabilitatea codului*;

l) Managerul trebuie să aleagă pe cineva care să *administreze competent şi integru* codul etic.

Modul în care codul etic este transpus în practică rămâne, până la urmă, la latitudinea managerilor şi a subordonaţilor. Codul etic rămâne valabil dacă toţi membrii organizaţiei îl respectă; când managerul nu acordă importanţă acestuia, cu siguranţă nici angajaţii nu vor urma prevederile sale.

De obicei, difuzarea codurilor etice are loc în mai multe moduri:

- mese rotunde de sensibilizare,
- anunţarea codului în preliminariile concursului de angajare,
- anexarea codului la contractul de muncă şi semnarea unei adeziuni.

În privinţa obiectivelor unui cod, există un consens de opinii că prin formalizarea etică se încearcă promovarea virtuţilor şi valorilor profesionale. Pe lângă acest deziderat, S.Mercier a remarcat şi alte ***obiective***:

- încheierea unui contract moral între beneficiari şi organizaţie, respectiv între cei care fac parte din aceeaşi organizaţie;
- protejează organizaţia de comportamente necinstite sau oportuniste;
- promovează o imagine pozitivă a organizaţiei;
- oferă un mijloc de reglementare a adeziunii şi a devotamentului colaboratorilor;
- creează (ca şi cultura organizaţională) sentimentul de unicitate şi apartenenţă pentru membrii grupului;

- indică un angajament de principiu al managerilor;
- relații contractuale ce se bazează pe încredere şi responsabilitate;
- ghidează comportamentul în caz de dileme etice.

Avantajele elaborării codurilor de etică:

- formulează experiența matură a unei profesiuni;
- încearcă să echilibreze interesul colectiv cu cel personal;
- pot oferi un ghid pentru persoanele tinere care intră în profesiune;
- pot constitui bazele unei acțiuni disciplinare împotriva abaterilor;
- poate fi un mijloc de aliniere la normele profesiunii a celor ce se abat de la ele;
- ajută la rezolvarea eficientă a problemelor de discriminare, a dilemelor etice în general;
- este un mijloc de încurajare a practicilor etice în organizații;
- creşte loialitatea şi implicarea conducerii şi a salariaților;
- are loc îmbunătățirea selecției, formării, promovării personalului etc.;
- sporeşte încrederea şi cooperarea în echipă: inițiativele personale se îndreaptă către interesul general;
- deciziile adoptate vizează dreptatea, eficiența şi nediscriminarea etc.

➢ Dimensiuni de bază ale personalității şi caracteristici specifice ce influențează comportamentul organizațional

Oamenii sunt unici şi complecşi. Psihologii au descoperit, însă, că există 5 dimensiuni de bază, dar generale care descriu personalitatea:

1. Extraversiunea - reprezintă gradul în care cineva este sociabil, cordial, sigur de sine. Extraverții se simt bine în situații sociale, căutând senzații şi emoții pozitive, în timp ce acei care se situează la nivelul de jos pe această dimensiune (introverții) le evită. În dependență de nivelul dimensiunii se determină comportamentul etic al persoanei în organizație.

2. Stabilitatea emoțională - măsura în care o persoană are un nivel corespunzător de control emoțional, echilibrare, încredere în forțele proprii. Cei cu o stabilitate emoțională redusă tind spre şovăială şi deprimare.

3. Agreabilitatea - măsura în care o persoană este prietenoasă. Persoanele agreabile se caracterizează prin încredere, loialitate, altruism, colaborare, modestie, atenție față de ceilalți. Iar cei mai puțin agreabili sunt, distanți.

4. Conştiinciozitatea - gradul în care o persoană este responsabilă şi orientată spre realizări. Oamenii mai conştiincioşi sunt de nădejde, motivați pozitiv, competenți, ordonați, autodisciplinați, au dezvoltat simțul datoriei, dorința de reuşită şi capacitatea de reflecție. Oamenii mai puțin conştiincioşi nu sunt cea mai bună achiziție pentru organizație.

5. Deschiderea la nou - măsura în care o persoană gândeşte flexibil şi este receptivă la idei noi. Oamenii mai deschişi tind spre activitate şi inovare, cei mai puțin deschişi, deseori, se opun schimbărilor.

Aceste dimensiuni sunt relativ independente, s-a demonstrat că fiecare din ele are legătură cu performanța în muncă. De exemplu, pentru manageri şi personalul de vânzări este importantă o extraversiune mare, iar conştiinciozitatea are performanță pentru toate ocupațiile. Conştiinciozitatea este un antidot important în cazul comportamentelor contraproductive, cum ar fi furtul, absenteismul şi problemele disciplinare.

Aceste dimensiuni, însă, pot fi orientate spre modificare, adică educația etică îşi poate spune cuvântul. Atunci când persoana ştie că are de pierdut, că nu va avea succes atât în plan intern (satisfacție, încredere în sine etc.), cât şi extern (carieră, prieteni, material etc.), îşi modifică comportamentul printr-un şir de acțiuni:

✓ ***Locul controlului*** - un set de convingeri referitoare la controlul comportamentului realizat în principal de către forțele exterioare sau interioare. La un capăt al axei se află interniştii, care cred că şansa de a-şi controla comportamentul se află în ei înşişi. La celălalt capăt se află externiştii, care cred că forțele externe le determină comportamentul. În contradicție cu interniştii, externiştii văd lumea ca fiind imprevizibilă, un joc al norocului, în care şansa, soarta şi cei puternici le controlează destinul. Interniştii tind să vadă legături puternice între efortul pe care îl depun în munca lor şi nivelul de performanță pe care îl ating, în plus, ei percep într-o măsură mai mare decât externiştii faptul că organizația nu va lăsa neobservată performanța înaltă şi o va recompensa. Deoarece interniştii cred că recompensele pe care le vor primi vor fi influențate de comportamentul lor legat de muncă, ei vor

fi mult mai probabil atenți la informația care îi va face capabili să lucreze mai bine şi o vor fructifica. Localizarea controlului influențează comportamentul etic organizațional într-o mare varietate de ocupații.

Interniştii par mai degrabă să acționeze mai bine în munci care necesită inițiativă şi inventivitate, în timp ce externiştii se descurcă mai bine în cazul sarcinilor de rutină. Astfel, vom căuta să angajăm un internist pentru o operațiune aflată la început şi un externist pentru a ocupa un post existent de mai mult timp, bine stabilit. Externiştii preferă o supraveghere mai directivă, pe când participarea şi autoconducerea par să fie mai potrivite pentru un subordonat internist.

✓ ***Automonitorizarea*** - măsura în care oamenii observă şi reglează aparența şi comportamentul lor în cadrul social şi în relațiile umane. Există un contrast în materie de automonitorizare, adică cunoaştem persoane care fac ceea ce cred şi spun ceea ce gândesc fără a ține cont de contextul social. Pe de altă parte, există oameni care sunt mult mai atenți la împrejurările sociale, mult mai preocupați să potrivească ceea ce spun şi ceea ce fac cu natura acelor împrejurări, indiferent de ceea ce simțeau sau gândeau în realitate. Ceea ce avem aici este un contrast în materie de automonitorizare. Cei cu automonitorizare înaltă se comportă ca nişte actori, iar cei cu un nivel redus de automonitorizare nu sunt aşa de preocupați de a se supraveghea şi de a se adapta la cei din jur. Anumite roluri, însă, solicită oamenilor să acționeze împotriva curentului, sau să apere ceea ce cred cu adevărat. Astfel, cei cu automonitorizare înaltă tind să fie inovatori slabi şi să reziste dificil la presiunea socială.

✓ ***Stima de sine*** - gradul în care o persoană se autoevaluează pozitiv. Oamenii cu un înalt grad de respect de sine au imagini favorabile despre ei înşişi. Oamenii cu o scăzută stimă de sine au o imagine nefavorabilă despre ei înşişi, sunt nesiguri în corectitudinea propriilor opinii, atitudini şi comportamente. Oamenii cu un respect de sine scăzut sunt mai susceptibili la influențe externe şi sociale decât cei care au o stimă de sine înaltă.

În general, nu există o relație consistentă între stima de sine şi performanță. Totuşi, angajații cu un grad redus de stimă față de sine tind să reacționeze mai rău la feedback-ul negativ - acesta le scade performanța ulterioară. Oamenii cu o stimă de sine redusă nu reacționează favorabil la situații ambigue şi stresante. Fiind foarte sensibili la mediul lor

social, ei tind să perceapă un stres mai mare şi să se descurce mai dificil cu el, deci, trebuie evitată plasarea lor în posturi cu roluri concurente.

Consecinţele unui comportament contrar eticii

În cadrul afacerilor, nu de puţine ori, se adoptă un comportament neetic. Cunoaşterea cauzelor comportamentului neetic poate ajuta la prevenirea lui.

Dintre cauzele comportamentului neetic amintim[1]:

1. *Câştigul* (dorinţa de obţinere a profitului maxim) duce la numeroase tentaţii, mai ales atunci când se anticipează un câştig consistent.

2. *Conflictul de roluri* - multe dileme etice care apar în organizaţii sunt în realitate forme ale conflictului de roluri care ajung să fie rezolvate neetic. De exemplu: „rolul birocratic" al angajatului într-o organizaţie intră în contradicţie cu rolul de „membru al unui corp profesional".

3. *Competiţia puternică* pentru obţinerea de resurse deficitare poate stimula un comportament neetic, atât prin stimularea jocului de afaceri, cât şi prin acte ilegale reale în care se constată delicte de comerţ, cum ar fi, de exemplu, fixarea preţurilor şi încălcarea prevederilor de monopol. Şi în cazul în care practic nu există competiţie puternică, există totuşi o mare tentaţie spre adoptarea deciziilor neetice, pentru că tentaţia unor mari câştiguri este foarte mare.

4. *Personalitatea.* Oamenii puternic orientaţi spre valorile economice sunt mai expuşi la un comportament neetic decât ceilalţi. În plus, în abordarea chestiunilor morale de către oameni, există puncte de vedere diferite. În condiţii normale, este raţional să ne aşteptăm ca oamenii ce sunt mai conştienţi de problemele morale să fie tentaţi să evite deciziile neetice, iar cei cu o mare putere personală (machiavelici) vor fi mai dispuşi să ia decizii neetice, folosindu-şi puterea pentru promovarea interesului personal mai degrabă decât pentru binele întregii organizaţii.

5. *Cultura organizaţiei şi a domeniului de activitate.* În acest sens, s-a constatat o mare disponibilitate de încălcare a normelor în diferite domenii. Avem de-a face aici cu aşa-zisele culturi caracterizate de sloganul „Succes cu orice preţ!", ale căror manageri, aflaţi în ierarhiile superioare, par să fie neştiutori în privinţa „lapsusurilor etice" ale subordonaţilor.

[1] Ionescu C., *Cauzele comportamentului neetic* (vezi Bibliografia recomandată, p.5).

Factorii de influență a comportamentului neetic, rezultați în urma unor studii realizate în marile corporații, sunt:

- afirmarea obiectivelor corporației, conform cărora sistemele de evaluare şi climatul organizațional susțin profitul ca fiind singurul obiectiv al organizației;
- acceptarea de către management a legii, ca fiind unicul standard pentru politicile şi acțiunile corporației;
- promovarea unei politici ambigue a corporației, astfel ca managerii să poată presupune că politica este formulată ca o oglindă falsă care nu reflectă adevărul; managementul inadecvat, când managerii de la baza ierarhiei pot încălca standardele în scopul realizării unor vânzări şi profituri mai mari, în folosul personal;
- eşecul managementului de a înțelege interesele etice ale publicului, rezultat din izolare şi lipsa unei comunicări reale cu interesații externi.

Utilizând anumite practici neetice, o organizație sau o persoană poate obține câştiguri, însă doar pe termen scurt. O cultură atât organizațională, cât şi individuală care promovează comportamentul etic nu va fi doar compatibilă cu valorile culturale predominante, ci, totodată, va da un sens „bun" (corect) afacerilor şi carierei.

Sociologia postulează că în ceea ce fac agenții economici există o rațiune care trebuie găsită şi care permite explicarea unor comportamente incorecte. Agenții economici nu fac acte gratuite, nemotivate. Comportamentul uman are, cu adevărat, drept scop, un rezultat. Agenții economici sunt puternic marcați de scopurile lor, de profituri maxime etc. Totul este raportat la scopuri economice, de eficiență şi eficacitate.

Un succes obținut prin înşelăciune, de cele mai multe ori are ca rezultat:

- risipă de energie pentru a nu se afla despre aceasta, a nu fi prins, a nu fi şantajat;
- păstrarea atentă a unor documente secrete, găsirea unor ascunzişuri sigure;
- existența unor conversații telefonice periculoase, înregistrate;
- speranțe că organele fiscale nu vor afla, nu vor sesiza;
- obligarea unor oameni de a le păstra secretele etc.

Consecințele unui comportament neetic, ***pentru firmă***, pot fi:

- pierderea încrederii partenerilor şi angajaților, comunicare redusă,

lipsă de implicare, loialitate scăzută;

- pierderea reputației: vestea despre un produs prost se răspândeşte mai repede decât cea despre un produs bun;
- pierderea renumelui, a imaginii firmei, a clienților şi colaboratorilor valoroşi;
- pierderea unor sume imense pentru avocați, procese, daune, litigii;
- scăderea vânzărilor şi a profiturilor etc.

Consecințele unui comportament neetic, ***pentru un individ*** (angajat), pot fi:

- pierderea unor promovări, avantaje, premii, aprecieri;
- pierderea locului de muncă, a unor procente din salariu;
- pierderea încrederii, a respectului şi demnității;
- retrogradări;
- pierderea aprecierilor din partea şefului, prietenilor, colegilor, familiei etc.

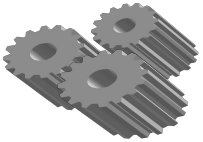
În consecință, un comportament contrar eticii dăunează grav şi societății, în ansamblu, ducând la apariția unor flageluri create de viața modernă (crimă, abuzuri, discriminări, trafic de droguri, trafic de influență, corupție etc.), la agresiuni împotriva persoanei (suferințe, boli etc.), la prejudicierea condiției umane (mizerie materială şi sufletească) etc. Pentru înlăturarea comportamentelor neetice, companiile ar trebui să dezvolte programe care să cuprindă proiecte de educație formală în etică, care să producă un impact pozitiv asupra atitudinilor etice în organizații.

Activități:

IMPLICĂ-TE!

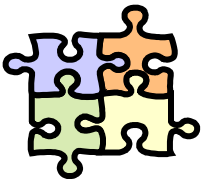
- Aminteşte-ți de mai multe profesii în care se observă pronunțat respectarea unui cod de etică profesională.
- Identifică ce calități trebuie să posezi tu pentru a respecta codul deontologic al profesiei.

INFORMEAZĂ-TE ŞI PROCESEAZĂ INFORMAȚIA!



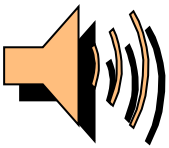
- Aplicând metoda brainstorming-ului, defineşte noţiunea de cod deontologic.
- Determină principala caracteristică a codului deontologic.
- Determină raţionamentele necesităţii unui cod de etică profesională.

COMUNICĂ, DECIDE!



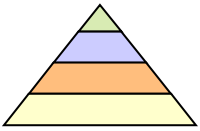
- Analizează, discută cu colegii şi decide ce principii ai pune la baza elaborării unui cod deontologic.
- Formulează 2 întrebări pe baza materialului studiat.

EXPRIMĂ-ŢI ATITUDINEA!



- Ce înseamnă pentru tine *cod deontologic*?
- Argumentează necesitatea respectării codului deontologic al profesiei.
- Scrie un eseu prin care să prezinţi cauzele şi efectele respectării codului deontologic (scrie un eseu prin care să prezinţi cauzele şi efectele nerespectării codului deontologic).

ACŢIONEAZĂ



- Elaborează codul deontologic al profesiei tale.
- Elaborează un program de dezvoltare şi implementare a codului deontologic în UTM şi în viitoarea profesie. Stabileşte în ce situaţii te vei încadra pentru a-ţi realiza scopurile propuse.
- Elaborează concluzii în urma comparaţiei codului deontologic elaborat de tine cu un cod deontologic elaborat de un coleg. Expune ce puncte sunt asemănătoare şi ce puncte sunt diferite. Din ce motiv ar diferenţia?

Bibliografie recomandată:

1. Christians C., *Etica mass-media*, Iaşi, Editura Polirom, 2001.

2. Cozma C., *Elemente de etică şi deontologie*, Iaşi, Ed. Univ. „Al.I. Cuza", 1997.
3. Baldrige L., *Codul manierelor în afaceri*, Business Tech International, Bucureşti, 1997.
4. Bellu N., Sensul eticului în viaţa morală, Bucureşti, Editura Paideia, 1999.
5. Ionescu C., Cauzele comportamentului neetic. www.despresuflet.ro/.../ ***cauzele-comportamentului-neetic****-in-afaceri-t1846.html -/*
6. Gary J., *Comportament organizațional*, Bucureşti, Editura Economică, 1996.
7. Guțu Vl., *Codul deontologic universitar - factor al integrității academice*, Ziarul „Universitatea", 26 octombrie, 2010, nr.3 (114).
8. Keith Blois, *Ethics in Business*, în Peters Lawrence, Ken Elliot, *Introducting Management*, London, Penguin Books, 1985.
9. Offen Neil, *Commentary on Code of Ethics of Direct Selling Association* / În vol. The Ethical Basis of Economic Freedom, Chapel Hill, NC, American Viewpoint, Inc, 1976.
10. Mercier Samuel, *L'étique dans les entreprises*, Paris, Editions La Decouverte et Syros, 1999.

2.2. Sistemul de autoreglare a comportamentului etic

- **Legităţi şi principii ale comportamentului etic**
- **Analiza sistemului de principii ale eticii profesionale**
- **Tipuri de principii etice**

Studiind acest modul, studentul va fi capabil:

- *să identifice* principiile etice,
- *să proiecteze* comportamente etice în baza principiilor etice;
- *să raporteze* principiile eticii profesionale la cazuri reale din colectiv, şcoală, familie;
- *să estimeze* rolul principiilor etice în procesul de lucru;
- *să propună* căi de înlăturare a obstacolelor pentru îndeplinirea principiilor eticii profesionale;
- *să prevadă* consecinţele comportamentului fără respectarea principiilor eticii;
- *să direcţioneze* comportamentul în baza principiilor etice;

- *să orienteze* comportamentul în dependenţă de codul deontologic al profesiei.

Termeni-cheie: **principiu, categorie etică, devotament, patriotism, solidaritate, umanism, tact, obligaţie, demnitate, autoritate.**

➢ Legităţi şi principii ale comportamentului etic

Literatura ştiinţifico-filozofică din ultimele decenii ale secolului al XX-lea ne-a demonstrat fidel necesitatea acută a reconstruirii (transformării) radicale a gândirii etice, a realizării unui reviriment adecvat şi concret în interpretarea obiectului eticii, a metodologiei ei, mai întâi de toate. Omenirea a păşit în al treilea mileniu, în epoca tehnologiilor globale avansate, dar discuţiile despre aceea cum trebuie să fie etica, în ce limite ale realităţii obiective ar fi logic să se desfăşoare influenţa ei, ce se cuvine să facă filozoful pentru a implementa mai efectiv teoria etică în practică, care este adevărata funcţie a moralei ş.a., nu numai că nu încetinesc, însă iau amploare şi au un caracter tot mai acut. Aceasta are loc din mai multe motive, dar principala cauză constă în apariţia problemelor cu caracter planetar ce ţin de condiţiile supravieţuirii omenirii, de depăşirea crizei antropoecologice planetare. În consecinţă, au apărut probleme etice netradiţionale, ce se rotesc în jurul unor întrebări, la care omenirea aşteaptă un răspuns adecvat. Printre ele pot fi evidenţiate următoarele: ce-i mai superior - valoarea omului sau a biosferei?; ce-i mai important - valoarea omului sau a mediului înconjurător? (*etica ecologică*); ce-i mai merituos - valoarea speciei umane sau a individului? (*etica medicală*); ce-i mai semnificativ - valoarea planetei sau a omului? (*etica planetară*); ce-i mai prestigios - valoarea omului sau a tehnicii create de el? (*etica tehnico-inginerească şi informaţional-computerizată*) ş.a. Anume răspunsurile la aceste întrebări au devenit esenţiale în dezvoltarea gândirii etice la etapa contemporană a evoluţiei societăţii, iar soluţionarea lor necesită o nouă interpretare, *o nouă metodologie* a acesteia.

Drept moment iniţial pentru selectarea interpretărilor netradiţionale în teoria moralei serveşte reevaluarea principiilor teoretico-metodologice fundamentale, care ar determina dezvoltarea eticii la diverse etape, mai ales în ultimele decenii ale secolului trecut şi începutul secolului al XXI-lea. Referindu-ne la bazele existenţei Homo Sapiens-ului,

problemele menționate şi altele nu se încadrau în limitele analizei conceptuale. Acestea au impus interesul față de etica normativă şi, respectiv, de metodologia normativă adecvată. Ultima, spre deosebire de metodologia conceptuală şi-a pus scopul principal nu de a studia noțiunile, ci de a elabora principiile şi normele morale ce stau la baza determinării şi soluționării şirului larg de probleme, de care ar fi necesar să se ocupe etica. Etica normativă avea obligația, conform părerii adepților săi, de a contribui la autoreflecția personalității privind identitatea propriilor probleme, de a-i dezvolta capacitatea de a acționa bazându-se pe principiile morale conştient comprehensibile şi liber alese.

Spre sfârşitul anilor ’70, începutul anilor ’80 ai secolului trecut, etica normativă nu a fost capabilă să indice modalitatea în care principiile inițiale teoretico-metodologice şi morale, şi în special cerințele (imperativele) dreptății, suveranității, „fă bine”, „nu dăuna” ş.a. ale eticii să fie utilizate în practică. Această problemă rămânea una dintre cele mai importante, din momentul ce ea necesită o soluționare.

Unii cercetători considerau că nu-i cazul implementării unei noi metodologii, unei noi etici în depăşirea rupturii dintre teoria etică, principiile ei teoretico-filozofice de bază şi practică. Pentru aceasta, afirmau aceşti autori, este suficient de a îmbina analiza sistemelor normative, din lucrările privind compartimentului eticii, cu modul adecvat al problemelor contemporane morale şi, mai apoi, de a arăta modalitatea utilizării principiilor moral-teoretice în diferite şcoli.

Mai târziu şi alți cercetători, cum ar fi K.E. Gudpaster, M. Singer ş.a., au înaintat ideea creării unei noi etici, cu o metodologie neordinară şi cu noi principii ştiințifice, legând această interpretare de extinderea acțiunii noțiunii de „morală” şi asupra naturii vii.

Aspectul etic al acestor procese este evident şi drept consecință e necesar de a-l analiza. Faptul menționat este clar, pentru că fenomenele menționate (cercetările ş.a.) practic în toate situațiile şi în toate timpurile au o legătură strânsă cu omul, cu sănătatea şi viața lui. În asemenea situație, fără îndoială, urmează de a avea anumite imperative (principii morale) ale cunoştințelor etice care ar oferi posibilitatea de a proteja integral nu doar omul, viața lui, dar şi animalele şi plantele.

- **Analiza sistemului de principii ale eticii profesionale**

Principiile generale ale eticii. Principiile reprezintă norme cu valoare strategică şi operaţională, care trebuie respectate în vederea asigurării eficienţei activităţilor proiectate la nivel organizaţional.

1. *Principiul egalităţii în faţa normelor*. Morala există nu pentru eroi şi sfinţi, nici pentru genii, ci pentru oamenii obişnuiţi. Aceasta nu înseamnă că eroii, sfinţii şi geniile nu trebuie să se supună normelor morale, ci subliniază doar faptul că morala este regula şi nu excepţia.

Când este vorba despre egalitatea între oameni, nu ne referim la egalitatea lor intelectuală, biologică, estetică, ci la egalitatea lor în faţa principiilor şi a normelor morale şi la egalitatea în faţa legii, tot aşa cum, din punct de vedere religios, ne referim la faptul că, în faţa lui Dumnezeu, toţi suntem egali. Pentru ca o astfel de egalitate să fie posibilă, principiile şi normele morale trebuie să fie înţelese, indiferent de gradul de educaţie al persoanei şi, în acelaşi timp, ele trebuie să fie practicabile.

Prin urmare, conţinutul moralei vizează în cea mai mare măsură dilemele de zi cu zi şi se adresează celor care se confruntă cu astfel de dileme inserate în termenii a ceea ce am numit mai sus - *probleme morale*.

2. *Principiul clarităţii şi clarificării (conceptelor, poziţiilor)*. Într-o societate deschisă, pluralistă, oamenii pot sa-şi enunţe clar poziţia faţă de o problemă morală şi, în consecinţă, să acţioneze. De exemplu, dacă un medic este de părerea că avortul este imoral (e crimă), nu are decât să lucreze într-o clinică în care nu se fac avorturi sau să rămână doar obstetrician. Dacă o persoană nu este interesată să acţioneze pentru binele public, moral ar fi să nu se implice în politică sau în administraţia publică. În aceste cazuri este evidentă şi atitudinea diferită faţă de anumite poziţii fundamentaliste: o religie este impusă ca morală de stat şi transferată integral, sau aproape integral, în legislaţie.

Etica nu invocă adevăruri absolute, ci poziţii diferite faţă de problemele de alegere morală. Etica studiază standardele generale care se aplică celor mai mulţi oameni, în cea mai mare parte din viaţa lor. De aceea rareori ea ţine cont de particularităţi cum ar fi: sexul, rasa, capacităţile şi talentele, statutul unei persoane. Eventual, aceste particularităţi sunt tratate în context tematic (drepturi, dreptate, egalitate de şanse pentru membrii grupurilor defavorizate: drepturile femeilor, ale minorităţilor rasiale, etnice, religioase, sexuale). Principiile generale

ale eticii tind să depăşească orice fel de diferenţe (chiar dacă această posibilitate este adesea pusă sub semnul întrebării).

3. *Principiul relativismului şi absolutismului.* Problemele din care derivă relativismul şi absolutismul, obiectivismul şi subiectivismul, sunt de tipul: Cine sunt eu (sau oricare om) să-i judec pe alţii? Ce îmi dă mie dreptul să impun propriile standarde altor oameni? Ce le dă altor oameni dreptul să îmi impună principiile lor despre *bine* sau *rău*, *dreptate* sau *nedreptate*? (Aceste întrebări vizează legitimitatea normatorului).

Oamenii sunt făcuţi pentru principii şi reguli sau regulile sunt făcute pentru oameni? (Întrebarea respectivă vizează legitimitatea normei). Acest mod de a aborda morala intră în conflict cu caracteristicile considerate substanţiale oricărei morale: universalitatea, caracterul absolut şi obiectivitatea. Normele ar trebui să aibă un caracter absolut şi obiectiv: să nu depindă de credinţe, sentimente, obiceiuri particulare, nici de voinţa arbitrară a cuiva aflat în posesie de putere normativă. În interiorul unei comunităţi principiile şi normele anume aşa şi sunt interpretate: morala acelei comunităţi este Morala, iar binele ei este Binele tuturor.

Relativismul susţine că nu există standarde absolute, universale. Ele diferă în funcţie de comunitate şi istorie. Pentru a fi moral, trebuie să trăieşti în acord cu codul comunităţii tale şi să-l respecţi pe cel al altora. Problema toleranţei absolute faţă de alte coduri creează situaţii uneori inacceptabile. Naziştii aveau codul lor moral, dar nu putem spune că respectăm dreptul la genocid, fiindcă purificarea rasială era cerută de un astfel de cod. Nu se poate afirma că, în numele respectului pentru multiculturalitate şi toleranţă putem accepta, de exemplu, sclavia, sexismul (discriminarea pe baza apartenenţei la un sex), eugenia spartană, arderea văduvei (în India).

Nu există standarde morale dincolo de coduri particulare, nimic nu e nici absolut, nici universal. Absolutiştii cred că standardele trebuie să fie accesibile universal şi se sprijină în această idee pe asemănările dintre normele diferitelor comunităţi, de exemplu: respectul faţă de părinţi, prohibirea incestului. Aceste standarde vin din intuiţie, conştiinţă, revelaţie divină.

- **Tipuri de principii ale eticii pedagogice**

Totalitatea cerinţelor de baza care reglează activitatea morală şi raporturile dintre pedagog şi elev/student alcătuiesc esenţa principiilor eticii profesionale:

1. Patriotismul şi conştiinţa civică. A fi patriot înseamnă a munci conştiincios la locul de muncă, cu tragere de inimă şi dăruire de sine. Pedagogul se conduce, în special, de acelaşi principiu, şi are datoria de a cultiva această atitudine conştiincioasă şi responsabilă faţă de îndatoririle sale şi faţă de elevi/studenţi - viitori profesionişti. Prin controlul sistematic al îndeplinirii obligaţiilor sale de către elev/student, aceste capacităţi devin o obişnuinţă pentru toată viaţa. Patriotismul profesionistului se manifestă şi prin dragostea de ţară, neam, când prin ceea ce el produce contribuie la sporirea nivelului de trai al cetăţenilor, fiind, totodată, demn de a reprezenta ţara la diferite foruri. Pedagogul va căuta modalităţi de a-i familiariza pe elevi/studenţi cu trecutul ţării, cu personalităţile neamului, trezindu-le interesul de a afla cât mai multe despre ţara noastră, le va educa mândria faţă de acest popor, mândria că vorbeşte limba maternă, convingându-l pe fiecare că are anumite obligaţii faţă de ţară, neam şi de a o iubi aşa cum este. Totodată, pedagogul îi va educa şi instrui cu grijă şi responsabilitate pe toţi elevii, atât dotaţi, cât şi mai puţin dotaţi, îndeplinind, astfel, porunca marelui pedagog Comenius, care considera că cei mai puţin inteligenţi trebuie instruiţi, pentru a scăpa de acest viciu, iar cei deştepţi – pentru a-i feri de vicii, deoarece mintea lor este ca un lan mănos pe care, dacă nu-l îngrijiţi, cresc buruiene. Pedagogul patriot este devotat muncii sale, adică este ataşat sincer de profesie şi o serveşte cu dăruire de sine în orice împrejurare.

2. Devotament. Acest principiu trebuie respectat de toţi care sunt implicaţi în formarea viitorului cetăţean. Pedagogul trebuie să activeze creativ, educaţia nu este un şablon, reproducere neschimbată sau mecanică a recomandaţiei metodice şi a conţinutului manualului sau lecţiilor profesorului, ci permanent creează, fiind în căutare îşi sacrifică timpul pentru perfecţionarea activităţii profesionale. În relaţia cu elevii, pedagogul devotat profesiei este ca un părinte, un model de pedagog devotat. Pestalozzi mărturiseşte următoarele: din zori şi până în noapte eram singur printre ei, inima mea era în inima lor, ochii mei priveau în ochii lor, lacrimile mele ajungeau împreună cu lacrimile lor şi zâmbetul lor însoţea zâmbetul meu, eu nu aveam nimic: nici casă, nici prieteni – îi aveam pe ei. Pedagogul devotat profesiei va ţine la

onoarea şi demnitatea profesiei ca la propria onoare şi demnitate. Ţinând la colectivul în care lucrează ca la propria sa familie, succesele sale vor fi şi succesele elevilor/studenţilor, colectivului şi invers.

3. Solidaritate şi colectivism profesional. Profesorul care dă dovadă de solidaritate profesională va ţine cont de observaţiile elevilor/ studenţilor, va interveni când va observa nereguli în activitatea lor, le va da sfaturi utile acelor tineri, împărtăşindu-le experienţa sa de lucru, se va bucura de succesul fiecărui membru sau se va nelinişti de insuccese, căutând soluţii pentru situaţiile create.

4. Umanism şi democratism. Pedagogul umanist în relaţie cu elevii/studenţii va da dovadă de demnitate, de respect a drepturilor şi libertăţii elevului, va contribui la lărgirea orizontului intelectual, îi va ajuta elevilor să pătrundă în tainele ştiinţelor şi să înţeleagă frumosul în relaţiile dintre oameni. Astfel, elevul/studentul va avea un model, care îi va trezi dorinţa de a se comporta uman în viaţă, adică va fi capabil să aibă o atitudine pozitivă faţă de sine, să iubească şi să respecte oamenii, să ramână om, indiferent de atitudinea celor din jur, să colaboreze cu colegii învăţând de la ei, va fi capabil să înţeleagă că pentru obţinerea succesului trebuie să depună mari eforturi. Aceste deprinderi le sunt formate de către pedagog prin relaţia sa cu elevii. Un pedagog poate fi numit umanist atunci când el va ţine cont de părerea studenţilor şi de faptul că nota nu este un mijloc de pedeapsă etc. Principiul umanismului poate fi realizat, dacă pedagogul dă dovadă de o atitudine democratică în relaţia cu elevii. Democratismul presupune recunoaşterea elevilor/studenţilor ca parteneri egali în procesul de învăţământ, le stimulează iniţiativa şi gândirea independentă.

5. Principiul optimismului şi pozitivismului. Acest principiu prevede o atitudine de încredere în ceva bun. Optimismul dă putere de a munci cu elan, cu entuziasm, deşi rezultatele nu se văd imediat, deoarece ele se văd doar atunci când elevii s-au format ca personalitate. Recunoştinţa elevilor/studenţilor pentru munca depusă ajunge la pedagog târziu sau poate niciodată. Optimismul îl susţine pe învăţător. El trăieşte cu speranţa şi încrederea că discipolii lui vor deveni oameni demni, iar cele învăţate le va ajuta să se orienteze în viaţă. Optimismul conduce la formarea încrederii în propriile forţe, trezind interesul pedagogului faţă de activităţile şcolare, astfel el descoperă aptitudinile elevilor, calităţile lor, pe baza cărora îi va antrena în activităţi în care

se vor putea afirma, insuflându-le încredere în forțele proprii.

Principiul pozitivismului este expus şi în tratatele filozofice antice, în care se sugera educatorilor să-l găsească pe cel mai dezordonat om şi prin influențe pozitive, să-l readucă în societate ca pe o persoană cu o integritate morală pozitivă.

Principiul pozitivismului presupune:

- evidențierea calităților pozitive ale celor mai dezordonați elevi;
- sprijinul calităților bune, care lipsesc la unii elevi;
- cultivarea germenilor pozitivi în conştiința şi conduita elevilor, dezvoltându-le deprindere şi obişnuință;
- stimularea pe diferite căi a renunțului la deprinderi negative;
- observarea atentă a schimbărilor intervenind în cazurile când elevul întâmpină greutăți.

Aceste principii permit pedagogului să intervină în destinul elevilor, asemenea medicului, care îl întoarce la viață pe pacient.

6. Principiul toleranței. Acest principiu este relativ nou pentru cei care au fost educați într-un regim totalitar. Sensul cuvântului *a tolera* este „a îngădui, a admite o situație neplăcută, a permite, a suporta, şi a îndura". Toleranța este unitatea de măsură a disponibilității unor membri ai societății de a accepta persoane, grupuri, idei sau activități pe care le dezaprobă din motive morale, estetice, spirituale, religioase etc. Toleranța în instruire şi educație prevede:

1. Să se dea dovadă de o atitudine de respect față de opinia celui educat.
2. Să se accepte dreptul de a greşi.
3. Să se renunțe la stereotipul de a eticheta.
4. Să nu fie lăudați unii în defavoarea altora, şi să nu fie criticați în public pentru insuccese sau greşeli.

Toleranța, ca şi medicamentul, contribuie la tămăduirea unor răni făcute de viață din următoarele considerente:

1. Operațiile profesionale ale managerului sunt puse în fața lui indiferent dacă doreşte sau nu. Îndeplinirea datoriilor profesionale depinde de personalitatea fiecăruia, de motivație. Motivația îndeplinirii obligațiilor profesionale este: „îndeplinesc datoriile ca să nu fiu

dezaprobat, condamnat".

2. Ca să fie aprobați de colegi şi lăudați de conducători.

3. Pentru că îndeplinirea datoriilor este cerută de administrație.

4. Obişnuința de a îndeplini ceea ce se cere.

5. Plăcere, satisfacție morală şi fiindcă există o înaltă conştiință pedagogică.

Un alt grup de principii care necesită a fi evidențiate sunt **principiile practice** ale eticii în afaceri. Implementarea în tema respectivă este condiționată de faptul că universitatea, prin funcțiile sale, prestează servicii de educație, iar marketingul său trebuie să aibă la bază câteva principii etice:

1. Respectarea confidențialității informațiilor: de către salariat - față de firmă; de către furnizor - față de clienți; de către negociator - față de parteneri străini etc.
2. Sensibilitatea față de conflictele de interese.
3. Respect față de regulile de drept.
4. Conştiință profesională, profesionalism.
5. Loialitate şi bună credință.
6. Simțul responsabilității.
7. Respectarea drepturilor, libertăților celorlalți.
8. Respectarea ființei umane etc.

Este recunoscut de întreaga umanitate că în conținutul celor 10 porunci biblice sunt tot atâtea legi etice universal valabile şi verificate. Din această perspectivă s-a instituționalizat practica generală, conform căreia oamenii care încalcă preceptele etice absolute trebuie să fie pregătiți să suporte consecințele, indiferent dacă aceste precepte au fost evidențiate şi sistematizate în coduri etice sau sisteme legale sau acționează în mod spontan, prin tradițiile culturale ale colectivității umane. Sistemele etice absolutiste promovează întotdeauna principii democratice: bine, libertate, echitate.

În realitate nu există o graniță distinctă între aceste abordări, ele realizându-se împreună şi fiind strâns legate, dar în practică fiecare se sprijină pe principiile ce le caracterizează.

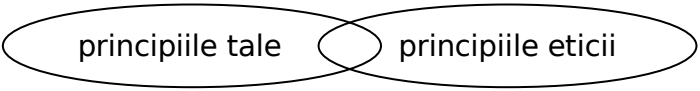
Activități:

IMPLICĂ-TE!

- Caracterizează principiile eticii. Care sunt avantajele respectării lor?
- Aminteşte-ţi de cunoştinţele din viaţă primite de la părinţi, educatori, profesori. Ce principii au respectat ei atunci când ofereau sfaturi de conduită. Care au fost acestea?
- Realizează o scriere liberă la subiectul comportamentul etic al profesorilor/părinţilor mei.
- Determină cele mai frecvente cauze care duc la încălcarea principiilor etice la universitate, la locul de muncă.

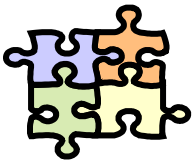
INFORMEAZĂ-TE ŞI PROCESEAZĂ INFORMAŢIA!

- Urmăreşte specificul respectării principiului toleranţei şi cel al pozitivismului de către profesori, părinţi, şefi.
- Demonstrează prin exemple eficienţa şi necesitatea respectării lor.
- Stabileşte specificul principiilor tale etice în relaţia cu colegii.
- Utilizând diagrama Venn, analizează principiile de care te conduci şi principiile eticii. Care sunt deosebirile? Dar tangenţele?



- Determină problemele apărute în relaţia dintre manager-subaltern, în lipsa respectării principiilor etice.
- Formulează reguli ce trebuie respectate de manager şi specialist, pentru a asigura eficienţa activităţii de muncă.

COMUNICĂ, DECIDE!



- Analizează sistemul de principii ale eticii profesionale.
- Gândeşte-te la o situaţie în care te-ai comportat neetic, propune un plan de acţiuni, pe care le vei întreprinde atunci când te vei afla în aceeaşi situaţie, astfel ca să-ţi corectezi comportamentul.

- Consideri că toate principiile etice sunt respectate? Numeşte principiile care consideri că nu sunt respectate sau foarte rar respectate, cum ai putea influența pentru a le pune „în valoare”?
- Elaborează un sistem propriu de principii etice.

EXPRIMĂ-ȚI ATITUDINEA!

- Estimează rolul respectării principiilor eticii.

– Raportează principiile eticii profesionale la cazuri reale din colectiv, şcoală, familie.

– Determină avantajele/dezavantajele legităților şi principiilor comportamentului etic.

– Soluționează problema: *Eşti rugat să îți dai sprijinul la găsirea unui înlocuitor pentru un angajat care este retrogradat din funcție; acesta îți este un prieten apropiat. Şeful îți cere ca acțiunea să rămână confidențială, însă prietenul tău vrea să ştie ce se întâmplă. Ce faci în acest conflict personal?*

A. Nu îi spui nimic prietenului tău şi cauți un înlocuitor.

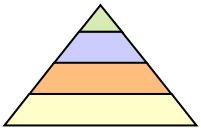
B. Nu îi spui nimic prietenului tău, dar tărăgănezi căutarea unui înlocuitor.

C. Faci astfel ca prietenul să afle adevărul fără ca tu să îi spui ceva şi amâni căutarea unui înlocuitor.

D. Îi spui prietenului tău adevărul.

E. Refuzi să participi la cătarea unui înlocuitor pentru prietenul tău.

ACȚIONEAZĂ!



- Propune căi de înlăturare a obstacolelor ce împiedică îndeplinirea principiilor eticii profesionale.
- Proiectează comportamente etice în baza principiilor etice.
- Anticipă regulile/normele/principiile eticii profesionale de viitor.

Bibliografie recomandată:

1. A se vedea: *Ethics: Theory and Practice* // Ed. by M.Velasque, C.Rostanowski. N.Y., 1985, p.IX.
2. Mândâcanu Virgil, *Etica comportamentului moral*, Timişoara, Editura Presa Universitară Română, 2003.
3. Барбур И., *Этика в век технологии*, Библейски-богословский институт св. Апостола Андрея, М., 2001.
4. Цырдя Т.Н., *Методичные этики эпохи планетарных технологий: особенности становления и развития*, Біоетика в системі іхіріни здірîв'я і медичнії и свиті / Міжнароднии науки в практичний конференции, Львів, 26-27 березня, 2009.

2.3. Categoriile eticii profesionale

- **Obligaţiile profesionale ale specialistului**
- **Categoriile - concepte centrale în etica profesională**

Studiind acest modul, studentul va fi capabil:

- *să identifice* relaţia dintre categoriile eticii;
- *să caracterizeze* categoriile eticii;
- *să analizeze* profesionalismul pedagogic sau al profesiei dvs.;
- *să determine* relaţia dintre autoritate şi autoritar;
- *să estimeze* rolul tactului în soluţionarea conflictelor şi determinarea succesului;
- *să prevadă* consecinţele lipsei de profesionalism;
- *să anticipe* o modificare a comportamentului legată de tact;
- *să direcţioneze* comportamentul spre acţiuni cu tactică;

Concepte-cheie: **profesie, conştiinţă, onoare etc.**

➢ Obligaţiile profesionale ale specialistului

Obligaţiile profesionale sunt puse în sarcina tuturor, indiferent dacă acesta doreşte sau nu. Ele constituie totalitatea cerinţelor formulate specialistului de către societate, de colectivul de muncă etc.

Îndeplinirea datoriilor profesionale depinde de personalitatea specialistului, de motivaţia care îl face să fie responsabil, de sarcinile sale.

Motivele îndeplinirii de către un specialist a obligaţiilor profesionale pot fi:

- să nu fie dezaprobat, condamnat de colegi, prieteni, şefii lor;
- să obţină aprobarea colegilor, laudele şefilor;
- fiindcă aceasta o cere administraţia;
- obişnuinţa de a îndeplini ceea ce se cere;
- o cerinţă internă care îi aduce plăcere, satisfacţie morală, fiindcă el îşi iubeşte profesia.

Societăţile moderne sunt *societăţi profesionale.* Orice persoană care alege o carieră îşi doreşte să fie recunoscută profesionistă în domeniu.

Tema pe care o tratăm se referă la sensurile conceptelor de *profesionist* şi *profesionalism,* precum şi la felul în care intervine etica în exercitarea acestor roluri. Există numeroase definiri ale noţiunii de profesie, însă următoarea este întru totul adecvată cerinţelor etice: *O profesie este o ocupaţie pe care o au mai multe persoane organizate voluntar să îşi câştige existenţa prin slujirea directă a unui anumit ideal, într-un mod moral permisibil, dincolo de ceea ce le cere nemijlocit legea, piaţa şi morala comună* (M. Davis, 1999, p. 139).

Se concretizează că hoţia sau prostituţia sunt ocupaţii, dar nu profesii. Se pot câştiga bani dintr-o ocupaţie, dar aceasta nu înseamnă că orice ocupaţie din care câştigăm bani este o profesie. Faptul de a câştiga venituri este, la rândul său, definitoriu. Amatorii pot să aibă calităţi profesionale, dar nu îşi obţin veniturile de bază din practica de amator. Există, de asemenea, ocupaţii cărora li se contestă statutul clasic de „profesii", tocmai prin aceea că nu sunt exclusive (de exemplu, afacerile), sau nu au coduri care să conţină valori morale direct implicate în exercitarea profesiei.

O obiecţie asemănătoare se poate aduce şi ocupaţiei numite *funcţionar public*, deşi valorile acestei ocupaţii sunt directe şi concret legate de interesul public. Profesiile însă se schimbă. În ultimul deceniu s-a conturat o pregătire universitară direct axată pe afaceri (studii de business) sau pe administraţia publică. Ambele tind să treacă de la statutul de ocupaţii la cel de profesii, dat fiind că presupun o cunoaştere specifică, abstractă, din ce în ce mai conturată ca tip de studii (vezi Airaksinen, 1998, p. 672). Profesiilor le sunt necesare *coduri etice.*

Caracteristicile ideale ale profesiilor:

a) Profesia presupune o cunoaştere a teoriilor domeniului, deci o pregătire consistentă şi îndelungată.

b) Standarde de inițiere, de menținere şi de avansare a unei persoane.

c) Cea mai dură măsură de pedepsire pentru delicte profesionale este eliminarea din comunitatea profesională (retragerea dreptului de a practica).

d) Rolul profesiilor constă în satisfacerea unor nevoi sociale, deci practica profesională este legitimată de către comunitatea care beneficiază de rezultatele ei.

e) Membrii unui grup profesional sunt legați printr-un cod etic prin care, printre scopurile centrale, se stipulează şi cel al slujirii altruiste a societății.

f) Membrii unei profesii trebuie să aibă relații colegiale, iar comportamentul fiecărui membru este monitorizat colegial.

g) În cazuri de haos şi catastrofe, membrii unei profesii trebuie să fie pregătiți a se sacrifica, inclusiv să îşi rişte viața (Adaptare după H. Gortner, 1991, p. 129-130).

Profesioniştii unui domeniu care îşi exercită rolul în mod responsabil, cât mai aproape de aceste cerințe, dobândesc un status recunoscut. Acesta este un test că ei dau dovadă de ceea ce este considerat drept profesionalism. *Profesionalismul* este o ideologie relevantă pentru cei care lucrează în acelaşi domeniu, revenindu-i rolul de a coagula credințele comune ale unei profesii, de a le consolida identitatea şi a contribui la creşterea sentimentului de stimă față de sine a membrilor unui grup profesional.

Profesionalismul este caracterizat prin:

a) Expertiză în exercitarea unei profesii (autoritate epistemică).

b) Credința în autonomia deciziilor profesionale şi a exercitării profesiei.

c) Identificarea cu profesia şi cu cei din acelaşi domeniu.

d) Dedicația, pentru o lungă parte a vieții, profesiei alese.

e) Obligația morală de a lucra în serviciul clientului, evitând implicarea emoțională excesivă (dar nu şi empatia), arbitrarul şi trata-

mentul preferenţial nejustificat prin politicile domeniului.

f) Credința în capacitatea de autoreglare şi menținerea colegială a standardelor profesionale (Adaptare după H. Gortner, 1991, p.130).

- **Categoriile-concepte centrale în etica profesională**

Conştiința este responsabilitatea morală a omului pentru faptele sale şi necesită o impunere interioară de a proceda în corespundere cu felul său de a percepe dreptatea şi bunătatea. Ea exprimă capacitatea de autocontrol şi autoapreciere obiectivă a acțiunilor şi a faptelor săvârşite, fereşte de formalism, iar neîndeplinirea sarcinilor propuse duce la remuşcări de conştiință. Atunci când există o conştiință profesională, se realizează mai multe decât la îndeplinirea obligațiilor. Conştiința depinde de nivelul dezvoltării personalității, de cultură, moralitate, de atitudinea față de profesie, față de sine ca profesionist.

Din aceste motive conştiința diferă la diferite persoane şi la diferite niveluri.

1. De cel mai înalt nivel al conştiinței se bucură profesionistul: stoic, principial, curajos, consecvent; el nu se lasă influențat, procedează cum îi dictează conştiința, are curajul să nu se conformeze indicațiilor instanțelor superioare dacă ele contravin legilor.

2. Conştiință cu nivel mediu au specialiştii care „au mustrări de conştiință pentru abaterile de la normele morale, se autojustifică prin raționamente de tipul: acestea au fost indicațiile şefului, aşa sunt timpurile, ce rost are să mă opun, toți fac la fel, nu voi mai proceda aşa".

3. Un nivel scăzut al conştiinței au persoanele care: „nu simt nici un fel de remuşcări şi nici necesitatea de a se justifica, ei procedează cum cer împrejurările pentru a obține un profit sau un succes de moment".

Asemenea persoane îşi îndeplinesc datoriile doar în situații de control. Ei admit formalism în organizarea procesului de muncă. Persoanele cu conştiință înaltă se abțin de la acțiuni antisociale, se neliniştesc de insuccesele sau de indisciplina colegilor, caută soluții de înlăturare a cauzelor acestora, stimulează gândirea creativă, înțeleg necazurile şi neliniştea celorlalți. Societatea apreciază omul după faptele sale. Conştiința unui profesionist este apreciată, de aceea el nu trebuie să fie indiferent de faptul ce crede lumea despre el, fiindcă

aceasta este, în consecinţă, onoarea, demnitatea, care sunt categorii ale eticii profesionale.

Onoarea şi demnitatea. *Onoarea* este cinste, reputaţie, corectitudine, prestigiu, demnitate... Când vorbim despre onoare, vorbim despre atitudinea faţă de sine şi de atitudinea faţă de colectivul unde se desfăşoară activitatea. Persoana care dă dovadă de onoare are:

- tendinţa de aşi menţine prestigiul şi reputaţia;
- grija faţă de colectivul unde lucrează.

Există câteva tipuri de onoare: *onoare generală* şi *onoare particulară*. ***Onoarea generală*** conţine: *onoarea profesiei, a familiei, a ţării*. ***Onoarea particulară*** conţine: *onoarea pedagogului, a părintelui, a cetăţeanului*.

Demnitatea provine de la latinescul *dionticus* care înseamnă „frumuseţe, noblеţe", este conştiinţa omului despre rostul şi valoarea lui în societate. Sentimentul propriei demnităţi şi asocierea de către societate a valorii omului nu întotdeauna coincid. De aceea specialistul trebuie să cunoască opinia celor din jur, să analizeze spre a feri colegul de erori în apărarea onoarei şi demnităţii acestuia, astfel va putea preîntâmpina ambiţia şi vanitatea, care par să ţină de asemenea de onoare şi demnitate, dar nu trebuie confundate, deoarece ambiţia înseamnă dorinţa arzătoare de a realiza ceva cu orice preţ, iar vanitatea este înfumurarea sau setea de slavă şi cinste, pe care nu o merită. În momentul în care profesionistul îşi formează o imagine eronată despre sine, educă acelaşi lucru şi celorlalţi, atunci când el îi disprеţuieşte şi înjoseşte pe cei din jur, dându-şi sie o importanţă mare de faptul că educă şi dezvoltă înjosirea, disprеţul etc. Pentru a-i învăţa pe oameni să-şi apere onoarea şi demnitatea, ei trebuie obişnuiţi să-şi analizeze faptele, să-şi aprecieze corect acţiunile sau convingerile demne de personalitatea lor.

Dreptatea este unitatea de măsură a obiectivităţii, este o dovadă a maturităţii morale, ea se manifestă în aprecierea celorlalţi, a atitudinii lor faţă de muncă şi comportament. Pentru a fi corect cu un coleg, prieten sau necunoscut, profesionistul trebuie să cunoască bine personalitatea acestuia, trebuie să ţină cont de criteriile de apreciere aprobate de legislaţia Republicii Moldova, dar şi de eforturile pe care le depune persoana pentru activitatea realizată, de posibilităţile lui şi de condiţiile în care trăieşte acesta. Ostroborski scria: „un om cu dreptate este acela care este permanent atent la partea internă a fiecărei fapte,

dar nu acela care apreciază cu aceeaşi unitate de măsură pe oricine a săvârşit această faptă". Este bine să ne conducem de principiul: cu toţi la fel şi cu fiecare în parte sau cu fiecare diferit. De exemplu: nedreptatea pedagogului în aprecierea cunoştinţelor poate avea consecinţe grave: formarea atitudinii neserioase faţă de obiectul de studii, înfumurare, nepăsarea faţă de materia de studiu, pierderea încrederii în forţele sale, atitudine răutăcioasă, conflict.

Simţul dreptăţii este absolut necesar pedagogului, fiindcă copiii sunt în perioada formării lor ca personalitate, iar nedreptatea le va influenţa negativ caracterul. Nedreptatea este descoperită prin faptul că pedagogul are preferaţii săi, astfel deprinzându-i pe ceilalţi să fie nesinceri, linguşitori, conformişti, dar la bază fiind pierderea interesului faţă de ştiinţa de carte.

Dreptatea generică (universală), potrivit lui Aristotel, nu e legată de un afect *anume* sau de un tip particular de acţiune, ci vizează *toate afectele* de care sunt legate celelalte virtuţi, însă privite sub aspectul manifestării lor în *relaţiile cu alţii*, să zicem, în viaţa publică (nu în viaţa privată sau faţă de sine). A comite un act vicios *în raport cu ceilalţi* înseamnă a le face o nedreptate şi acesta este temeiul pentru care el trebuie interzis de lege; un asemenea act ar fi ilegal. Prin contrast, *dreptatea generică* e totuna cu *legalitatea*, cu respectarea legilor cetăţii. Prin urmare, ele trebuie să prescrie toate acţiunile care rezultă din virtuţile noastre etice şi să interzică acţiunile vicioase. Aşa se face că, în această accepţie a termenului, „acela care violează legile este un om nedrept, iar cel ce le respectă este drept".

Rolul dreptăţii ca problemă politică e să asigure acel cadru public în care oameni cu idei şi opţiuni politice diferite să poată trăi împreună fără a-şi dăuna unii altora. Cum spunea Platon, o cetate dreaptă e o cetate „sănătoasă", armonioasă, aşa încât legile unei cetăţi drepte ar trebui să prescrie, în opinia lui Aristotel, curajul, moderaţia, amabilitatea etc., adică să impună toate virtuţile şi să interzică toate viciile (1129b, 20).

În schimb, ceea ce Aristotel numeşte *dreptate particulară* este, printre altele, o virtute, în lista virtuţilor şi e legată de un anume afect – de *plăcerea dată de câştig* (*pleonexia*). Aceasta poate să fie excesivă sau moderată. Ceea ce caută Aristotel este specificul „mediei" pentru

aceste tipuri de dreptate şi conchide că ea ar consta într-o anume „egalitate" sau „nepărtinire" (*ison*).

Dreptatea colectivă e legată şi ea de un afect specific: *pleonexia (dorința de a fi în câştig, fie şi prin abuz) în orice relație recunoscută legal între doi indivizi privați*; aceste relații pot fi de mai multe feluri:

- *relații voluntare*: când ele apar cu consimțământul ambelor părți: (contractele de vânzare, cumpărare, cauțiune, depozitare etc.);
- *relații involuntare*: când apar împotriva voinței unei părți, fie din cauza *ignoranței respectivei părți* [„clandestine") (furtul, adulterul, otrăvirea, prostituția, asasinatul, falsa mărturie etc.)], fie din cauza *aplicării forței*, violenței, asupra respectivei părți (maltratarea, traficul de persoane, jaful, defăimarea, ultrajul etc.).

Dreptatea distributivă vizează împărțirea mai echitabilă a greutăților (poverilor) şi a beneficiilor. În acest proces sunt antrenate politicile legate de venituri, taxe şi impozite, educație, serviciul public. Scopul este ca şi oamenii cu venituri mici sau fără venituri să beneficieze de acces la educație, servicii medicale, protecția poliției, asistență juridică.

Termenii utilizați în aplicarea egalității de şanse sunt cei de *acțiune afirmativă, discriminare pozitivă* sau *tratament preferențial*. Aceste modalități de corectare a nedreptății sunt aplicate mai ales prin asigurarea unor locuri speciale la concursurile pentru diferite forme de învățământ la care grupurile marginalizate au avut şi au un acces redus la educație, profesii, sau prin locuri de muncă special destinate unor profesii greu accesibile celor nedreptățiți istoric prin apartenența la o anumită categorie.

Autoritatea este cuvânt de origine latină şi înseamnă *influență, prestigiu*, şi anume, influența de care dă dovadă cineva datorită anumitor merite. Când autoritatea unei persoane se datorează anumitor merite, încrederea celorlalți față de ea creşte. Persoana cu autoritate se deosebeşte de cea autoritară. Pentru autoritari este caracteristică impunerea voinței sale, ei folosesc metode de influență nedemocratice, ordine, porunci, indicații, impunere, se bazează pe supunerea oarba şi executarea strictă a cerințelor sale.

Autoritatea presupune încredere atunci când omul posedă cunoştințe profunde şi are capacitatea de a transmite aceste cunoştințe, manifestă o atitudine critică față de sine şi o atitudine corectă față de cei-

lalți. Persoana cu autoritate este dotată cu o cultură înaltă şi aptitudini organizatorice, cu capacități de cunoaştere şi înțelegere a psihicului uman. Ea se va perfecționa continuu. Autoritatea pedagogului se obține dificil, dar şi mai dificil se menține. Ea poate fi pierdută dacă se dă dovadă de: conservatism în opinii, stereotip în gândire, nerespectare a altor personalități, incapacitatea de a-şi recunoaşte greşelile, lipsă a tactului pedagogic. Menținerea autorității se realizează prin simț autocritic şi perfecționare continuă.

Etica şi tactul. Tactul reprezintă capacitatea de a găsi la momentul oportun forma cea mai adecvată de tratare a persoanelor, priceperea de a exercita asupra lor o influență pozitivă. Aceasta presupune anumite calități, printre care: autocontrol, stăpânire de sine, sensibilitate, suplețe psihică, încredere în copil şi în acțiunea educativă întreprinsă, discreție, rațiune (G. Chiriță).

În sensul larg al cuvântului, tact înseamnă simț al măsurii, atenție şi severitate, exigență şi bunătate. Tactul este unul dintre cei mai importanți indicii ai culturii omului, ai priceperii lui de a practica munca de educație (A. Bazanov).

A avea tact înseamnă a acționa adecvat, adică a lua cea mai justă atitudine, a aplica procedeele cele mai indicate în rezolvarea unei situații probleme, pentru înfăptuirea obiectivului propus (Şt. Zisulescu).

Formarea şi cultivarea tactului presupune realizarea unui „aliaj al experienței şi al unor însuşiri psihologice, constând în oportunitatea intervențiilor şi în modul adecvat de exercitare a influenței educative".

Experiența asigură formarea şi cultivarea tactului în măsura în care angajează perfecționarea proiectului în contextul unor circuite de conexiune inversă pozitivă care stimulează (re)orientarea rapidă a activității în funcție de comportamentul celuilalt, de reacțiile mediului intern şi extern, de soluțiile manageriale dezvoltate.

Calitățile psihologice ale specialistului definesc o anumita măiestrie profesională, apreciată ca o premisă, dar şi ca o consecință a tactului. Aceste calități vizează capacitatea de: a opera cu procedee adecvate în situații noi; a reacționa în sens empatic la problemele conflictuale care apar în colectiv sau în raport cu o persoană, părinte, profesor etc.; a perfecționa proiectul profesional, mesajul, repertoriul comun persoană-persoană la niveluri de creativitate superioară; a valorifica integral informațiile obținute în procesul de formare inițială şi continuă.

Tact înseamnă a atinge simțul măsurii. Pentru omul cu tact este caracteristică dorința de a proceda astfel încât să aducă cât mai multă bunătate şi bucurie altora. El este foarte atent să nu afecteze dispoziția celui cu care discută printr-un comportament neadecvat, gest, mimică sau printr-un cuvânt nepotrivit. Cei lipsiți de tact pot jigni omul chiar şi atunci când îi fac un serviciu. Tactul este o calitate cu ajutorul căreia în fiecare caz concret se aplică cel mai eficient mijloc de influență.

Factorii care pot influența comportamentul şi pot motiva formarea tactului sau pot conduce la lipsa lui sunt: temperament impulsiv; voință sau stăpânire de sine; condiții proaste de viață; atmosferă încordată la serviciu; nivelul redus de inteligență şi de cultură.

Necesitatea de a avea un tact pedagogic se impune în următoarele **situații**: *când persoanele sunt prea sensibile, când sunt timide, lipsite de curaj şi retrase, când sunt agresive, impulsive şi nedisciplinate, când sunt ambițioase, când trec prin anumite emoții puternice, când îşi recunosc greşeala etc.*

Cele menționate nu trebuie să creeze impresia că tactul nu permite severitate şi exigență. O persoană cu tact poate fi severă, insistentă, poate să ridice vocea, să înainteze cerințe mari, însă să nu se întreacă măsura. Toate acestea sunt justificate. În cazurile în care există lipsa de tact, apar situații de conflict ce duc la un disconfort psihic, care se manifestă prin frustrații, frică, stare de deprimare, descurajare şi depresii.

Managerul cu tact e atent cu subalternii, exclude brutalitatea, caută să-şi exprime gândurile, cerințele într-un mod politicos. Dar toate cele menționate nu trebuie să creeze impresia că tactul nu permite severitate, exigență.

Țipetele, isteria, insultele, brutalitatea, nedreptatea sunt cauzate de lipsa de tact, motiv pentru care persoanele se îmbolnăvesc de o boală numită de savanți şi psihologi *nevroză* care se manifestă prin frustrații, frică, stare de deprimare, descurajare, depresii.

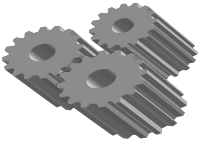
Activități:

IMPLICĂ-TE!

- Caracterizează categoriile eticii. Care sunt avantajele dezvoltării lor?

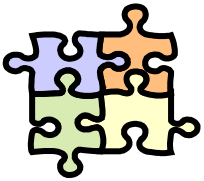
- Identifică relația dintre categoriile eticii.
- Printr-o scriere liberă, determină sub influența căror categorii etice eşti la momentul actual.

INFORMEAZĂ-TE ŞI PROCESEAZĂ INFORMAȚIA!



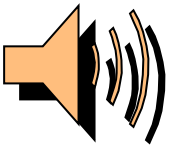
- Determină principala caracteristică a categoriilor profesionale.
- Elaborează o schemă pentru fiecare categorie.
- Identifică diferența dintre profesie şi ocupație.
- Determină problemele apărute în relația dintre manager-subaltern, în lipsa respectării categoriilor etice.

COMUNICĂ, DECIDE!



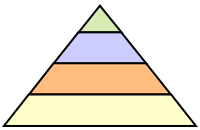
- Analizează categoriile eticii profesionale
- Determină relația dintre autoritate şi autoritar
- Estimează rolul tactului în soluționarea conflictelor şi determinarea succesului.
- Analizează profesionalismul pedagogic sau al profesiei tale.

EXPRIMĂ-ȚI ATITUDINEA!



- Ce înseamnă pentru tine categoriile eticii?
- Argumentează necesitatea respectării categoriilor eticii.
- Demonstrează că categoriile etice *onoarea* şi *demnitatea* sunt în raport direct cu autoritatea.
- Apreciază într-un text de o pagină efectul pozitiv al categoriilor eticii.
- Exprimă-ți atitudinea față de dreptatea distributivă.

ACȚIONEAZĂ



- Elaborează o fişă de observație cu criterii de analiză pentru categoriile eticii.

- Aplică fişa de observaţie în practică, prezint-o în cadrul unui seminar.

- Elaborează un program de dezvoltare individuală a categoriilor etice pentru viitorul apropiat. Stabileşte în ce situaţii te vei încadra pentru a-ţi realiza scopurile propuse.

Bibliografie recomandată:

1. Adămuț Luminița, *Problema datoriei în gândirea etică greco-latină*, Iaşi, Editura Timpul, 2001 (II 45449, 1 ex.)
2. Cristea S., *Dicționar de pedagogie*, Chişinău-Bucureşti, Litera Internațional, 2000.
3. *Teorii ale dreptății*, Ediție îngrijită de Adrian Miroiu, Editura Alternative, 1996.
4. Lazăr C., *Autoritate şi deontologie*, Editura Licorna, 1999.
5. http: //www.ub. filozofie.ro

3. COMPETENȚA DE COMUNICARE ETICĂ

3.1. Comunicarea etică

- **Cultura vorbirii.**
- **Comunicarea managerială şi comunicarea etică**
- **Dileme de etică a comunicării**
- **Critica constructivă**

Studiind acest modul, studentul va fi capabil:

- *să definească* noțiunea de comunicare;
- *să descrie* rolul pe care îl joacă „cultura vorbirii" în relațiile de grup şi de afaceri;
- *să precizeze* importanța comunicării oneste şi a tratamentului corect față de angajați şi clienții firmei;
- *să analizeze* problemele care apar în urma lipsei comunicării;
- *să propună* modalități de dezvoltare a comunicării corecte față de clienții firmei;
- *să stabilească* specificul culturii vorbirii în relațiile cu clienții;
- *să elaboreze* o critică constructivă;
- *să anticipe* consecințele criticii destructive;
- *să prognozeze* schimbări de comunicare managerială în urma cursului de etică;
- *să direcționeze* comunicarea spre comunicare etică.

Cuvinte-cheie: **cultură, comunicare.**

- **Cultura vorbirii**

Lingvistul rus Ojegov susține: cultura vorbirii nu se reduce doar la respectarea normelor limbii literare, dar şi la iscusința de a găsi cele mai expresive mijloace de a expune gândul, cele mai exacte, cele mai potrivite pentru situația dată, ce se justifică stilistic.

Deşi ştiința şi tehnica au reuşit în ultimii ani să revoluționeze posibilitatea noastră de a transmite informația, totuşi capacitatea de a comunica între noi a scăzut. Capacitatea noastră de a realiza contacte interumane spontane, creatoare, este diminuată de ritmul frenetic al vieții moderne şi de stresul zilnic.

Pornind de la decizia de a comunica, comunicatorul decide să emită informații, idei, păreri, sentimente etc. Decizia ca această comunicare să aibă loc sau nu implică probleme de etică.

Probleme de etică pot sa apară şi în procesul de ascultare în sensul în care trebuie respectat dreptul omului de a fi scutit de revărsarea de informații asupra lui. Oamenii au dreptul să cunoască, dar ei au şi dreptul să nu cunoască.

Atributele în jurul cărora se concentrează etica în procesul de comunicare sunt: claritatea, precizia şi corectitudinea, integritatea, discreția şi oportunitatea.

Cultura vorbirii unui specialist îl obligă să fie atent, să nu repete nejustificat unele formule, să evite utilizarea expresiilor necunoscute colegilor. Expresiile trebuie să fie libere de formulele de serviciu de tipul: cum se spune, să zicem aşa, înțelegi, fii atent, mai în scurt, sau de cuvintele-parazite: deci, aşa, bine, nu-i aşa... Cauza acestor exprimări este:

- gândirea prea lentă – vorbitorul caută să zică ceva până va relua ideea;
- vocabularul sărac – vorbitorul nu găseşte cuvântul potrivit şi umple acest gol cu un cuvânt-parazit.

Comunicarea este valoarea înnăscută, dar care poate fi şi trebuie mereu dezvoltată. Etica conversației cere competență şi aptitudini de comunicare: spirit analitic, creativitate, decizie, cunoştințe tehnice şi profesionale, inițiativă, adaptabilitate, motivație, sociabilitate, simț al măsurii.

Un bun punct de plecare în aprecierea procesului de comunicare sub aspectul eticii este examinarea adevăratului motiv şi scop al comunicării, precum şi impactul acesteia. O afirmație eronată, dacă apare în mod accidental, nu poate fi catalogată ca neetică, ci neprofesională. Dar una care este în mod deliberat eronată, având ca intenție derutarea, manipularea, înşelarea sau confuzia, este neetică.

Distorsionarea neintenționată a informațiilor, datorată naturii ființei umane, este un alt factor care trebuie luat în considerare sub aspect etic.

Mesajele nu sunt în sine etice sau neetice. Ceea ce determină ca un mesaj să fie etic sau nu rezidă în ceea ce emitentul mesajului intenționează să realizeze prin intermediul acestui mesaj. Apare întrebarea:

ce se întâmplă când intenţia este pozitivă, dar impactul pe care îl are comunicarea este negativ? Emiţătorul trebuie să aibă în vedere nu numai motivele, intenţiile şi scopul comunicării, ci şi impactul posibil al acesteia.

Problemele de etică a comunicării trebuie analizate cu mare prudenţă în cazul mesajelor negative cu implicaţii emoţionale, de influenţare-convingere, ale mesajelor legate de conflicte. În legătură cu acest fapt pot să apară cerinţe contradictorii între a comunica cu tact, dar a nu fi manipulativ; a spune adevărul, dar a nu fi lipsit de diplomaţie etc. Pentru a putea „naviga" printre aceste jaloane, emiţătorul va trebui să facă alegerea corectă a organizării şi formatului mesajului, a stilului de comunicare, a limbajului şi să aibă în vedere multe alte aspecte.

- **Comunicarea managerială şi comunicarea etică**

Comunicarea managerială este instrumentul principal în activitatea profesională. În procesul comunicării managerul trebuie să realizeze următoarele funcţii:

- transmiterea informaţiei;
- studierea personalităţii subalternului sau a celui cu care comunică;
- organizarea corelaţiei celor care cooperează;
- organizarea influenţei reciproce a celor două părţi care comunică.

Toate aceste funcţii trebuie realizate în complex. Neglijarea uneia din acestea conduce la rezultate nefaste în procesul de muncă, fiindcă „sarcina nu-i o transmitere mecanică a cunoştinţelor despre ea. Aceasta e o interacţiune complexă a oamenilor" (Suhomlinski)

Comunicând informaţia, managerul va avea grijă să-şi exprime gândurile clar, exact, atrăgător. Pentru a realiza acestea, el trebuie să posede o înaltă cultură a vorbirii. Cultura vorbirii înseamnă găsirea celor mai potrivite modalităţi de exprimare.

Pentru ca vorbirea persoanei să fie atrăgătoare, el trebuie să pronunţe enunţurile necesare, să scoată în evidenţă cuvintele-cheie, esenţa gândului, să exprime bucurie, mulţumire, indignare, mirare, dezacord...

În procesul organizării muncii manifestarea măiestriei profesionale poate fi urmărită şi în procesul comunicării etice, astfel comuni-

carea comportă un aspect creativ fiind strâns legată de toate componentele comunicării: conversație, dialog, gest, mimică, ținută.

Comunicarea se valorează prin aceste elemente, dar despre formarea şi dezvoltarea lor managerul trebuie să ştie mai multe decât ştiu oamenii, deoarece aceste atribute devin mijloacele principale în profesia pe care o practică.

Încercați să fiți corect atunci când subalternul nu ştie, nu vrea să ştie, nu poate, nu vrea să poată, nu învață şi nu doreşte să învețe „ce valori trebuie sa posede un manager pentru a fi tolerant în asemenea situații". Mai întâi de toate trebuie să fie:

- Înțelegător.
- Atent.
- Să observe durerea, bucuria sau insatisfacția subalternului.

Vorbirea managerului oferă subalternului un prilej de bucurie, recunoştință, admirație şi încearcă să caute un contact sufletesc cu el, care duce la colaborare şi un astfel de manager poate fi numit umanist. Ca rezultat, ne convingem că problema realizării sarcinii constă nu doar în formarea cunoştințelor teoretice, ci şi în educarea culturii interioare a managerului care are la bază psihologia şi competența de comunicare.

Problemele de etică trebuie analizate şi prin prisma prevederilor legale şi a perceptelor morale naționale specifice.

Managerul, operând în mediul internațional, trebuie să cunoască sensibilitățile culturale, caracteristicile regionale şi etnice, obiceiurile şi elementele specifice ale țărilor unde sau în legătură cu care îşi desfăşoară activitatea.

Etica unei organizații este creată şi susținută de cultura organizatorică, politica organizației şi, evident, de etica individuală a managerilor.

În organizații, comunicarea şi climatul se corelează foarte strâns, o bună comunicare contribuie la menținerea unui climat favorabil şi, reciproc, un climat corespunzător facilitează o comunicare eficace.

Deoarece organizațiile în mare parte sunt foarte eterogene în multe privințe – ca vârstă, nivel de instruire şi de cultură, aspirații, convingeri şi fel de fel de a fi.., comunicarea devine mai dificilă.

Rolul comunicării într-o societate democratică are o deosebită importanță, comunicarea este o activitate fundamentală în viața organizatorică şi necesită tot atâta atenție şi rigoare ca şi celelalte funcții.

Eficacitatea comunicării este un aspect fundamental al performanței manageriale. Indiferent de faptul dacă este necesar a conduce întreprinderea, un comitet, sau a pregăti un raport scris asupra implicațiilor bugetului anual, sau a introduce unele practici noi de lucru, este nevoie de o gamă întreagă de aptitudini de comunicare pentru a realiza obiectivele.

Fără procesul comunicațional, o organizație ar deveni într-un fel o grupă de indivizi care-şi exercită obligațiunile în mod separat, fără nici o legătură între un grup şi alt grup.

În consecință, acțiunile organizatorice pot să se orienteze mai mult spre coordonarea personală a indivizilor decât spre obținerea obiectivelor vitale. Şi atunci, multitudinea de obiective, complexitatea intereselor, incertitudinea situațiilor, reacțiile neaşteptate ale oamenilor şi ale mediului fac ca deciziile adoptate, acțiunile organizate să devină, uneori, derizorii.

Experimentele, cercetările, observațiile arată că majoritatea oamenilor sunt mult prea optimişti atunci când apreciază acuratețea procesului de comunicare în cadrul organizațiilor şi în viață în general. Chiar dacă sunt identificate erorile, poate fi prea târziu pentru a schimba situația, iar erorile inerente procesului care generează alte erori, nu vor putea fi recunoscute. Comunicarea eficientă a informațiilor poate fi destul de dificilă, însă deseori trebuie comunicate atitudini şi sentimente, ceea ce este mult mai complicat.

Numărul barierelor de comunicare este atât de mare, iar natura lor este atât de dificilă, încât este nevoie ca dezvoltarea calităților şi a capacității de comunicare să fie inclusă în planurile de învățământ.

Asemănător se poate proceda şi pentru cunoaşterea subalternilor, respectiv pentru intercunoaştere, deoarece climatul fiecărui grup în parte „influențează climatul general al şcolii, cartea ei de vizită" [Jinga p.103].

Ajutând profesorii şi elevii să se cunoască ei înşuşi şi unii pe alții, directorul va putea să selecteze cele mai potrivite modalități de comunicare, de motivare a lor în vederea realizării obiectivelor comune: obținerea unor performanțe cât mai bune.

Procesul de comunicare este adesea mult mai complex decât cred oamenii, cu toate acestea, dezvoltarea calităţilor în acest domeniu tinde să fie neglijată. Doar atunci când oamenii realizează subtilităţile comunicării eficiente, ei devin conştienţi de importanţa comunicării şi încep să-şi dezvolte propriile aptitudini. Problemele sunt de aşa natură încât chiar şi o persoană cu performanţe bune în comunicare poate să le îmbunătăţească, dacă ia în considerare şi îşi evaluează sistematic propria eficacitate în acest domeniu.

Activitatea oamenilor uniţi prin scopuri comune poate fi efectuată numai datorită comunicării. În procesul comunicării, se formează anumite imagini şi modele în comportamentul oamenilor. Treptat, ele se implementează în structura personalităţii şi se interiorizează. În procesul comunicării omul îşi formează eul intern şi însuşeşte un anumit tablou al lumii.

Problema climatului în organizaţiile şcolare, ca şi rolul comunicării manageriale în menţinerea unul climat sănătos, rămâne deschis cercetării, reflecţiei managerilor şi echipelor manageriale, ca şi personalul didactic, auxiliar şi administrativ, deoarece ea se corelează foarte strâns cu performanţele de înalt nivel obţinute în organizaţiile şcolare.

Managerii îşi petrec cea mai mare parte a timpului fiind angajaţi într-una din etapele procesului de comunicare. Aptitudinile pentru comunicare şi management sunt într-o strânsă legătură. Statistica demonstrează că astăzi comunicarea constituie circa 90% din informaţiile percepute de individ, însăşi informaţia reprezentând 99% din succesul afacerii.

Chiar şi atunci când lucrează individual, de exemplu, studiind sau pregătind rapoarte, ei se bazează pe încercările altora de a comunica cu ei sau se pregătesc să comunice cu alţii.

Acurateţea în luarea deciziilor depinde, în particular, de eficacitatea comunicării. Dacă procesul de comunicare este deficitar, atunci toată activitatea poate fi afectată.

Comunicarea manageriala este puternic influenţată de relaţia manager-subordonat şi generează adesea la cel din urmă o atitudine „ambivalentă" – atât pozitivă, cât şi negativă. Managerul, în calitate de emiţător, trebuie să-şi dea seama că influenţa pe care o exercită asupra receptorilor poate fi foarte puternică şi că, exersând, această influenţă ia asupra sa o responsabilitate morală considerabilă.

Principiul de baza al eticii în comunicare este de a trata subordonații ca oameni, ca ființe raționale, libere, conştiente, responsabile de sarcinile pe care şi le-au asumat.

Factorii care determină o comunicare managerială etică sunt: reglementările guvernamentale, codurile de etică, regulamentele organizației şi caracteristicile individului.

Factorii care influențează caracterul etic al comunicării manageriale sunt: *calitățile pozitive ale individului care comunică, cum ar fi: credibilitatea, integritatea, loialitatea şi respectul față de om; *respectarea sarcinilor şi promisiunilor asumate; *exemplul personal al conducerii de vârf; *corectitudinea informațiilor; *prejudecăți; *tensiuni fizice şi psihologice.

a) Comunicarea onestă şi tratamentul corect față de clienții firmei. Cea mai des întâlnită formă de comunicare cu clienții este reclama. Uneori ceea ce se oferă pe piață nu doar că nu satisface o nevoie, dar, mai mult ca atât, poate să lezeze interesele consumatorului. De exemplu, utilizarea excesivă a imaginilor de femei în reclame la obiecte de uz casnic le circumscrie acestora o imagine de eterne servitoare a familiei, iar utilizarea excesivă a imaginii corpului femeilor impune concluzia că femeile sunt doar obiecte sexuale. Reclama promovează utilizarea femeilor ca obiecte şi a sexului ca mijloc de manipulare. Ea poate întări prejudecățile rasiale.

Reclama uzează minciuni, iluzii pozitive (vei cuceri lumea dacă folosești parfumul X), de seducție, kitsch. Este sistematic încălcat principiul adevărului (al veridicității). Produsele reclamate trebuie să fie de calitate, să aibă instrucțiuni de folosire, avertismente asupra efectelor nedorite şi pericolelor posibile pentru consumator etc.

b) Comunicarea onestă şi tratamentul corect față de angajați. Angajații sunt tratați adesea ca o marfă, deşi sunt ființe umane, cu scopuri în sine. Cele mai dezumanizante tratamente se aplică mai ales în zonele în care există o piață a forței de muncă caracterizată de monopol (un singur cumpărător al forței de muncă).

Drepturile angajaților şi reglementari în privința loialității față de companie sunt extrem de importante. Tratarea angajaților ca pe o piesă de schimb, o simplă forță de muncă, conduce la faptul că şi aceştia tratează compania ca pe o stație de tranziție, o simplă sursă de salariu şi beneficii. Loialitatea față de companie se conturează prin

obligațiile reciproce, prin atribuire de roluri şi responsabilități. Unele dintre acestea sunt contractuale şi legale, dar ele nu sunt valabile decât pentru îndeplinirea sarcinilor şi nu au o componentă etică: *o slujbă nu e niciodată doar o slujbă.* Există mereu o dimensiune morală: mândria față de propriile produse, spiritul de echipă, grija față de bunăstarea companiei, ataşamentul față de colegi etc.

Cele spuse mai sus demonstrează cât de importantă este comunicarea în organizație şi, în special, comunicarea managerului cu angajații.

c) Comunicarea onestă şi tratamentul corect față de acționari. În funcție de comportament, unei persoane i se comunică atitudine etc. Un comportament etic presupune gestiune corectă, loialitate, informare, transparență, confidențialitate etc. Lipsa acestor elemente ale comportamentului etic comunică acționarilor neîncredere, lipsă de respect, flirt etc., fiind inevitabile şi consecințele respective.

d) Comunicarea onestă şi tratamentul corect față de comunitate se referă atât la producerea unor anumite articole de calitate etc., cât şi la responsabilitatea socială ca, de exemplu: protejarea mediului, soluționarea problemelor sociale, respectarea diversității culturale. Astfel, din categoria principiilor etice fac parte: *considerația specială* - adică tratamentul corect, de tip standard, care poate fi modificat pentru situații speciale, cum ar fi: ajutorarea unui vechi angajat, prioritatea la angajare pentru o persoană cu nevoi speciale, oferită unui furnizor loial, aflat însă în impas*; competiția onestă* - prin evitarea mituirii şi a altor mijloace care nu sunt oneste, în vederea obținerii unei comenzi; *responsabilitatea față de organizație* - acționând pentru binele întregii organizații nu doar în interes propriu, evitând ineficiența; *respectarea legii* - evitarea pe căi legale a impozitării, nu prin evaziune, ci prin respectarea spiritului şi literei legii.

Respectarea acestor principii determină un comportament onest şi corectitudine față de comunitate, față de angajații care fac parte din comunitate. În general, se observă că o comunicare etică influențează pozitiv şi eficient derularea activității.

- **Dileme de etică ale comunicării**

Dilemele de etică ce stau în fața persoanei gravitează în jurul noțiunilor de: secret al informației, transmitere de informații din interio-

rul organizației spre exterior, zvonul şi bârfa, minciuna, necesitatea de a cere scuze, autocritica etc.

Ne întrebăm adesea: sunt oare secretele justificate sau nu? Păstrarea secretului asupra unor informații care privesc protecția consumatorului este neetică. Pe de altă parte, păstrarea secretului poate fi esențială pentru succesul unor decizii, ele pot fi discutate numai cu un anumit segment al organizației, dar nu şi cu un altul.

Anumite informații trebuie ascunse de concurenți pentru a încuraja inovația. Dar blocarea de informații încetineşte progresul. Deci, pe de o parte, secretizarea excesivă a informației scade nivelul şi ritmul creativității, iar pe de altă parte, distribuirea liberă a informației reduce motivația acelora care o creează.

Orice angajat care discută în afara organizației despre abuzuri sau neglijențe comise în organizația în care activează ar putea fi catalogat ca neloial acestei organizații. Dar a nu discuta despre problemele care nu merg bine, nu tocmai aceasta este neloial?

O dilemă de etică pentru manager apare şi în legătură cu unele aspecte ale comunicării neformale ca, de exemplu, luarea sau nu în considerare a bârfei sau cum să ne atârnăm față de zvonurile care circulă în organizație.

Referitor la primul aspect există două păreri: una consideră neetică şi perturbatoare prezența bârfei (de exemplu, ea poate interfera, chiar şi neintenționat, cu obiectivitatea evaluării performanței angajaților sau a promovărilor, creează în organizație o atmosferă de suspiciune); alta consideră bârfa etică şi utilă (de exemplu, previne evenimente negative, este „pulsul" organizației).

Referitor la al doilea aspect, dilema apare din cauză că zvonul poate conține informație falsă. De exemplu, zvonul fals cum că o bancă dă faliment, îi poate determina pe clienții săi să-şi retragă depunerile, aceasta într-adevăr ar putea cauza falimentul băncii respective. Zvonurile apar în situații de ambiguitate în care oamenii au un mare interes direct sau sunt implicați emoțional. Managerul are posibilitatea de a evita răspândirea lor, prin crearea imediată a unui canal de informare credibil.

Minciuna este una dintre dilemele de etică ce nu ar trebui să existe. Nu trebuie să minți – este una dintre cele 10 porunci ale lui Hristos. A minți înseamnă a face o afirmație cu intenția de a induce în eroare.

Şi totuşi, în afaceri se spun foarte multe neadevăruri, iar justificarea pentru unele dintre ele se caută în „intenţia bună” cu care au fost spuse. Statistici efectuate pe această temă stabilesc că numai 20% din acest gen de minciuni sunt spuse spre beneficiul celui minţit, în timp ce 75% sunt în favoarea celui care minte, restul sunt în favoarea unei a treia persoane.

Un alt exemplu de dilemă de etică este şi actul de a cere scuze, în nume personal sau ca reprezentant al organizaţiei. Cererea de scuze şi autocritica abordează probleme de comunicare dificile, deoarece pun în discuţie reputaţia sau motivele managerului, deci credibilitatea acestuia şi a organizaţiei.

La capitolul dileme trebuie semnalat faptul că există cel puţin trei moduri de a aprecia conceptul de etică: modul utilitarist; modul individualist; modul justiţiar.

Modul utilitarist de abordare a eticii susţine că acţiunile managerului trebuie judecate prin consecinţele lor: dacă rezultatul este bun, acţiunea este bună; un rezultat este interpretat ca bun atunci când corespunde „binelui majorităţii”.

Modul individualist de abordare a eticii, bazat pe drepturile individuale, are în centru libertatea conştiinţei, libertatea cuvântului şi protejarea vieţii particulare a individului. Acest fel de etică, accentuând drepturile individului, neglijează prin comparaţie obligaţiile acestuia faţă de comunitate şi societate.

Modul justiţiar de abordare a eticii accentuează echitatea, obiectivitatea, cinstea şi imparţialitatea. În normele acestui tip de etică există preocuparea pentru binele celuilalt. Întrebarea nu este dacă o acţiune este utilă sau profitabilă, ci dacă este cinstită, justă. Insistând asupra echităţii, se elimină însă stimulentul pentru evaluarea performanţei individuale.

- **Critica constructivă**

În societatea noastră deseori se confundă utilizarea sau sensul conceptelor de morală şi critică. Astfel, conceptul de morală este definit ca ansamblul normelor, regulilor, principiilor care ajută la relaţionarea între oameni, fiind şi o formă a conştiinţei morale, pe când conceptul de critică implică în sine reguli care atenţionează încălcarea normelor morale. Este greşită expresia „a face morală”, deoarece morala repre-

zintă reguli, norme, fiind corectă expresia „a face critică”. Important de clarificat că există critică constructivă şi critică destructivă. Ceea ce noi percepem prin a face morală are sensul de critică destructivă. Ceea ce prezintă interes pentru noi este că, dacă studenții vor fi învățați să realizeze critica constructivă, vor rezolva problema, dar nu vor ataca persoana.

Critica constructivă se concretizează în respectarea câtorva reguli:

1) Critica *începe cu o vorbă bună* sau cu un compliment. Acest lucru va dovedi faptul că dvs. nu sunteți supărat pe cineva sau aveți vre-o problemă personală şi vă descărcați pe persoana care o criticați. Vorba bună, sau complimentul, va descărca atmosfera şi va face comunicarea mai eficientă.

2) *„Atacarea” problemei şi nu a persoanei*. Problema noastră este că atunci când o persoană întârzie, sau nu este pregătită etc., noi atacăm persoana prin expresia *„tu”*.

3) *Exprimarea descriptivă,* şi nu evaluativă, reflectă faptul că cel care critică trebuie să descrie comportamentul realizat şi nu să evalueze, de aceea în loc de „*tu eşti un lenos*” se acceptă „*mă deranjează faptul că ai întârziat ieri – ai venit la ora 8.20”*.

4) *Referire la specific, concret şi nu la global, general*. Tendința de generalizare: „tu întotdeauna întârzii” sau „tu nu doar întârzii, ci nici nu înveți”, provoacă un conflict intern şi unul extern, deoarece cel criticat nu percepe ce se doreşte de la el, ba i se vorbeşte de o problemă, ba de alta şi, doar atunci când ne axăm pe o problemă, ea poate fi soluționată. Însă când ne axăm pe mai multe probleme odată, nu soluționăm nici una. De aceea se cere ca cel care critică să fie concret, clar şi concis: „Mă *deranjează faptul că ai întârziat pe data de 16 cu 35 de minute, ieri cu 15 şi azi cu 20 de minute”*.

5) *Explicarea consecințelor atât pentru grup, cât şi pentru sine*. Subalternul poate să nu conştientizeze consecințele întârzierii, de aceea este important a expune care pot fi consecințele: întârzierea dvs. poate fi preluată de 30 de studenți, poate fi preluată şi de colegii dvs. care sunt pedagogi ca şi dvs., în consecință studenții se angajează la 30 de organizații unde vor aplica acelaşi comportament - întârzierea. Rezultă că universitatea noastră pregăteşte specialişti care să întârzie - imaginea universității are de suferit. Dacă vor fi spuse cele relatate de mai sus, subalternul îşi va modifica comportamentul.

6) *Aflarea cauzei comportamentului sau a problemei*. De obicei, există tendința de a întreba la început care este cauza. Dar cine nu a întârziat niciodată?! Atunci când se întârzie, fiecare se gândeşte că dacă va fi întrebat, pregăteşte o scuză. De aceea, la început prezentăm consecințele comportamentului, apoi ne interesăm de cauză, pentru a vedea în ce constă problema şi cum putem s-o soluționăm pentru a nu se repeta.

7) *Validarea interlocutorului* - recunoaşterea importanței lui ca individ, indiferent de opiniile pe care le exprimă sau de sistemul său de valori. Tendința de a propune soluții o are fiecare, mai ales dacă se prezintă a fi expert. Dar interlocutorul care cunoaşte problema poate cunoaşte mai bine şi soluția. De aceea ar fi ideal să întrebăm interlocutorul nostru ce părere are despre problema respectivă şi cum crede că e mai bine a o soluționa.

8) *Congruența* în comportamentele de comunicare. Cererea părerii interlocutorului despre problema respectivă va prezenta atât atitudine şi respect față de sine, cât şi sentiment de echipă.

9) *Asigurarea continuității* în procesul de comunicare. După propunerea soluțiilor din ambele părți, este bine a-l asigura pe interlocutor că este un angajat apreciat pentru funcția pe care o exercită şi că se mizează pe colaborare în continuare.

10) *Asumarea răspunderii pentru afirmațiile făcute*, pentru părerile, ideile comunicate. Atunci când interlocutorul propune soluția pentru a nu mai întârzia, de exemplu: nu pot veni la prima oră că nu are cine să-mi ducă copilul la grădiniță, de aceea schimbați-mi orarul ca să nu am întâia pereche. În acest caz este important de a-şi asuma răspunderea pentru cele afirmate.

11) *Ascultare suportivă*. Cât de mare nu ar fi problema, este important de a asculta interlocutorul până la capăt şi de a-l susține atunci când are probleme, astfel el se va simți ca parte componentă a echipei în care activează şi va manifesta o atitudine responsabilă atât față de echipă, cât şi față de activitatea profesională.

Cele unsprezece reguli expuse conturează o atitudine de considerație, respect şi înțelegere față de interlocutor, de dorința de a satisface nevoile sale psihosociale fundamentale, cum ar fi nevoia de înțelegere, de apartenență, de prietenie, de protejare a propriei imagini.

Cea de-a unsprezecea regulă, ascultarea suportivă, trebuie tratată în mod special, ea reprezentând o tehnică esențială atât în interacțiunile din cadrul populației în general, cât şi în procesul de lucru în special. Managerii întâmpină dificultăți în ascultare, în acceptarea punctului de vedere al interlocutorului, deseori şi al managerilor, precum şi în susținerea opiniei personale.

Modul în care se realizează ascultarea în cadrul comunicării suportive trebuie să sugereze interesul pentru interlocutor, convingerea că ceea ce simte şi crede interlocutorul este important, că îi sunt respectate sentimentele, emoțiile şi gândurile, chiar şi în cazul dezacordului cu punctul său de vedere, manifestând convingerea că acesta este important şi valid pentru colegi şi subordonați, atestând contribuția lui în intercomunicare.

Aceeaşi atitudine de apreciere a valorii celuilalt este exprimată şi prin abilitățile de ascultare activă care se materializează în patru principii:

1) Oferirea unui răspuns concret.
2) Înțelegerea sentimentelor celorlalți.
3) Manifestarea înțelegerii şi acceptării mesajului receptat.
4) Încurajarea conversației.

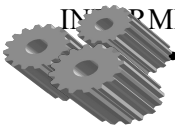
Astfel, comportamentul social al omului se manifestă prin abilități de comunicare, de empatie, asertive, care, corelând cu imaginea de sine, cu sprijinul şi rezolvarea problemelor, pledează pentru condiția interumană. Necesitatea utilizării comunicării asertive contribuie la o exprimare completă, clară ce demonstrează că astăzi comunicarea este considerată ca reprezentând „sistemul nervos al societății".

Activități:

IMPLICĂ-TE!

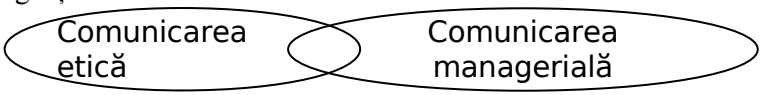
- Caracterizează fenomenul comunicării etice în universitatea în care înveți. Cât de perfect sau defectuos este?
- Identifică 5-6 situații din mediul universitar în care studentul este cel mai des criticat.
- Determină cele mai frecvente cauze care conduc la apariția criticii la locul de munca.

INFORMEAZĂ-TE ŞI PROCESEAZĂ INFORMAȚIA!



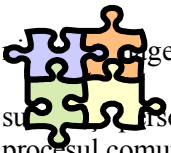
- Descrie rolul pe care îl joacă „cultura vorbirii" în relațiile de grup şi de afaceri.

- Analizează problemele care apar în urma lipsei comunicării.
- Propune modalităţi de dezvoltare a comunicării corecte faţă de clienţii firmei.
- Stabileşte specificul culturii vorbirii în relaţie cu clienţii.
- Utilizând diagrama Vien, analizează comunicarea etică şi comunicarea managerială. Care sunt deosebirile? Dar tangenţele?



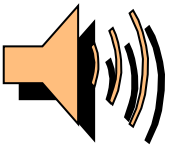
- Determină problemele de comunicare apărute în comunicarea dintre manager şi subaltern.
- Formulează reguli de comunicare ce trebuie respectate de manager şi specialist, pentru a asigura eficienţa comunicării etice.

COMUNICĂ, DECIDE!



- Formulează un motto al comunicării etice şi al comunicării manageriale.
- Stabileşte legătura dintre comunicarea managerială de succes şi personalitate. Cât de important este factorul personalităţii în procesul comunicării?
- Modelează diferite situaţii de comunicare etică cu impact asupra motivaţiei angajaţilor în realizarea sarcinii.
- Soluţionează cazuri de comunicare managerială ineficientă.

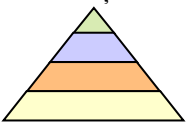
EXPRIMĂ-ŢI ATITUDINEA!



- Argumentează importanţa comunicării etice în organizaţie.
- Determină impactul criticii destructive asupra personalităţii.
- Apreciază nivelul competenţelor comunicaţionale (constructiv/ destructiv) ale profesorilor care îţi predau.
- Argumentează afirmaţia: „O buna comunicare managerială contribuie la apariţia şi menţinerea unui climat afectiv

favorabil în colectivul de muncă şi respectiv la creşterea productivităţii muncii".

ACŢIONEAZĂ!



- Elaborează un instrument de măsurare a nivelului de comunicare şi tratament corect într-o organizaţie comercială.
- Ce metode, tehnici şi procedee vei folosi?
- Elaborează o secvenţă de critică constructivă dedicată celor care te-au criticat cel mai mult în şcoală, liceu, universitate.

Bibliografie recomandată:

1. Coruţ P., *Arta educaţiei*, Bucureşti, Miracol, 1994.
2. Rogojanu A., *Deontologia comunicării*, Bucureşti, 2005.
3. Mândâcanu V., *Etica şi arta comportamentului civilizat*, Chişinău, 2001.
4. Mândâcanu V., *Cuvântul potrivit la locul potrivit*, Chişinău, 1997.
5. Pânişoară O., *Comunicarea eficientă*, Iaşi, Editura Polirom, 2004.
6. Формановская Н.И., *Вы сказали: «Здравствуйте». Речевой этикет в нашем общении*, М., 1983.
7. Фомина Р., Лаком Ж., *Взаимодействие ради результата: практикум делового общения,* М., Зевс; Ростов-на-Д., Феникс, 1997.
8. Опалев А.В., *Умение обращаться с людьми... Этикет делового человека*, М., Культура и спорт, 1996.
9. *Психология и этика делового общения*, Ред. В.Н. Лавриненко, М., 2003.
10. Мицич П., *Как проводить деловые беседы*, М., Экономика, 1987.

3.2. Etica negocierii

- **Definirea conceptului de negociere**
- **Personalitatea negociatorului. Stiluri de negocieri**
- **Tehnici de negociere**
- **Paşi fundamentali într-o negociere**
- **Greşeli critice în negociere**

Studiind acest modul, studentul va fi capabil:

- *să caracterizeze* personalitatea negociatorului;
- *să analizeze* tendinţele de dezvoltare a tehnicilor etice de negociere;
- *să propună* modalităţi de negociere câştig/câştig;
- *să anticipe* evoluţia pieţelor şi tipurilor de negociere în viitor;
- *să proiecteze* soluţii de rezolvare a conflictelor apărute în negociere;
- *să elaboreze* sistemul de prezumţii argumentate în negociere;
- *să determine* riscurile în negociere;
- *să direcţioneze* negocierea în sens etic.

Concepte-cheie: **negociere, negociator**

- **Definirea conceptului de negociere**

Succesul activităţii factorului de decizie este în mare măsură dependent de capacitatea lui, reprezentând instituţia în cauză, de a realiza diverse acte de negocieri în cadrul colectivităţii pe care o conduce sau cu alţi subiecţi.

Dicţionarul constată că *negociere* înseamnă „a trata cu cineva încheierea unei convenţii economice, politice, culturale etc.; a intermedia, a mijloci o afacere, o căsătorie; a efectua diverse operaţii comerciale (de vânzare de titluri, de rente etc.)”.

Negocierile au fost examinate de specialişti şi definite în concordanţă cu aria de aplicare preconizată.

Deseori negocierile sunt anticipate de diverse conflicte antagoniste şi, deci, pot fi examinate ca „o procedură de rezolvare paşnică a conflictelor, într-un mod indirect, prin intermediul reuniunii reprezentanţilor oficiali ai părţilor conflictuante întru încheierea unui acord accep-

tabil pentru toți". Acest nivel de negociere este foarte complicat pentru realizare şi necesită cunoaşterea perfectă atât a procedeelor psihologice de aplanare a conflictelor, cât şi a tehnologiei organizării negocierilor.

Momentul comun pentru toate trei niveluri de negociere constă în căutarea căilor de colaborare, iar poarta de intrare în cooperare, după cum menționa E. Spaltro, este creativitatea.

Tocmai de aceea se consideră că nu oricare situație, când se efectuează o repartizare cantitativă care constată doar prezența părților şi nu satisface pe nimeni, poate fi numită negociere. Asemenea caz va fi interpretat ca un proces de căutare creativă a soluțiilor benefice pentru ambele părți.

Această logică generativă face din negocieri o formă de raport între două sau mai multe părți, care găsesc necesar de a stabili o schimbare în urma căreia se rezolvă o problemă sau se ajunge la o înțelegere ce majorează oportunitatea interesului comun.

- **Personalitatea negociatorului. Stiluri de negocieri**

Negocierile sunt efectuate de persoane concrete şi, evident, formula de realizare a negocierilor este determinată de particularitățile acestor indivizi. Nu punem la îndoială că impactul acestor acțiuni modifică substanțial însăşi procedura, dar succesul lor este „programat" de felul cum se vor manifesta participanții. Talentul de pertractare a procesului de decizie predetermină declanşarea negocierilor şi rezultatul lor.

Negociatorii învață foarte repede că, dacă îşi doresc succesul, trebuie să ofere ceva pentru a obține ceea ce le trebuie. Adevărata calitate de negociator este capacitatea de a stabili ce anume să oferi, când să oferi, de ce să oferi, cât de mult să oferi şi ce să aştepți în schimb. Pentru a fi un negociator experimentat, o persoană trebuie să ştie să manevreze lucrurile în aşa fel încât să se poată dispensa de ceea ce oferă, iar ceea ce primeşte să-i satisfacă nevoile. Tehnicile utilizate pentru îndeplinirea acestui scop sunt cunoscute ca strategii şi tactici. O strategie este planul de acțiune global, utilizat în cadrul negocierii. Tacticile sunt metodele utilizate pas cu pas pentru implementarea strategiei.

De exemplu, Stati şi Druță s-au decis să-şi cumpere o casă acum trei luni. Prima lor opțiune este o casă situată într-un cartier nou, la

prețul de 100.000 u.c. (cu aproape 10.000 u.c. mai mult decât pot ei oferi). Stati crede că ar trebui să facă o ofertă, dar Druță se îndoieşte că ar putea să obțină o reducere semnificativă.

Stati decide să facă totuşi câteva cercetări în zonă şi află că mai multe case, printre care şi cea pe care şi-o doresc ei, sunt puse în vânzare de aproape un an. Toate sunt case de calitate dar, din cauza problemelor economice, vânzările sunt destul de reduse. Stati îl convinge pe Druță că nu au nimic de pierdut dacă prezintă o ofertă. După o planificare minuțioasă, ei stabilesc o întâlnire cu persoana care se ocupă de vânzarea caselor din zonă.

- ***Ofertă redusă*** - ei încearcă să ofere cel mai mic preț şi să cumpere la nivelul, estimat de ei, al costului suportat de constructor.

Stati şi Druță îl informează pe vânzător că le place cu adevărat casa şi că ar fi sincer interesați să o cumpere la un preț de 80.000 u.c.

- ***Evaluarea pretenției*** - s-a stabilit că agentul cere mai puțin decât prețul inițial, dar nu se poate mulțumi cu 80.000 u.c. Sarcina celor doi este de a evalua cu cât de mult este dispus vânzătorul să scadă prețul sub 100.000 u.c.

Agentul, vizibil şocat, răspunde: „este imposibil. Nu avem nici măcar ce discuta!" Stati şi Druță anticipează acest răspuns şi întreabă: „Dacă nu acceptați 80.000 u.c., atunci cât acceptați?"

- ***Provocarea*** - o strategie menită să-l pună la punct pe celălalt aflat în defensivă, cu scopul de a obține anumite concesii. Aici părțile vin aproape de faza de **evaluare**, când se determină oferta reală a agentului.

Agentul face câteva calcule înainte de a spune: „90.000 u.c., dar trebuie să plătiți cel puțin un avans de 20.000 u.c. în numerar". Deşi sperau la o contra-ofertă mai joasă, Stati şi Druță sunt dispuşi să accepte şi acest nivel de preț. Druță mai încearcă o strategie, spunând: „Avansul nu este o problemă, dar am înțeles că locuința de vizavi a fost deja vândută cu 15.000 u.c. mai puțin decât prețul inițial. De ce nu ați face acelaşi lucru şi pentru noi?"

- ***Amânarea*** - Stati şi Druță îşi iau o pauză pentru a-şi oferi, atât lor, cât şi vânzătorului, timpul necesar pentru reevaluarea pozițiilor. Amânarea unei decizii arată adesea că răbdarea este profitabilă.

Agentul reacţionează spunând: „Casa despre care vorbiţi a fost mai scumpă; de aceea am avut o marjă mai mare. Poate că aş putea să mai reduc preţul puţin, să zicem la 86.000 u.c., dar numai dacă ne prezentaţi oferta dvs. astăzi, în scris, împreună cu avansul de 20.000 u.c.”. Stati şi Druţă, simţând că sunt foarte aproape de realizarea scopului lor, răspund: „Să ştiţi că ne place foarte mult această casă, dar costă prea mult faţă de cât putem plăti. Scuzaţi-ne puţin, până discutăm cum ne-am putea mări oferta. Nu aţi putea şi dvs. să vă reevaluaţi puţin poziţia?”

- ***Împărţirea diferenţei*** - Stati şi Druţă îşi calculează cu grijă propria contra-ofertă şi speră ca agentul fie să o accepte, fie să propună **împărţirea diferenţei**. Rezultatul a fost un preţ de vânzare la mijlocul diferenţei dintre ultima ofertă a agentului şi contra-oferta lui Stati şi Druţă.

Druţă şi Stati revin după o oră şi oferă 83.000 u.c. Agentul le spune: „Am vorbit şi eu cu constructorul cât eraţi plecaţi, ca să văd dacă putem face alte concesii. A mai cedat puţin, dar nu este de acord cu 83.000 u.c. Totuşi, dacă sunteţi dispuşi să împărţiţi diferenţa şi să plătiţi 84.500 u.c., atunci încheiem târgul, cu condiţia să semnaţi documentele şi să depuneţi astăzi avansul de 20.000 u.c.”. Stati şi Druţă se privesc unul pe altul şi acceptă oferta cu plăcere.

Pentru a convinge un cumpărător să ia o anumita decizie, un negociator trebuie să ţină cont de următoarele sfaturi:

- Să adapteze la cumpărător fiecare argumentaţie de vânzare, deoarece o bună cunoaştere a fiecărui cumpărător şi a aşteptărilor acestuia este foarte importantă. Nu trebuie neglijate cele mai simple elemente, cum ar fi, de exemplu, să-i amintiţi cumpărătorului că deja aţi lucrat pentru el. De asemenea, nu trebuie neglijate sursele de informaţii.
- Să-l ajute pe client să-şi îndeplinească mai bine sarcinile, deoarece acesta, la rândul lui, aşteaptă sfaturi pentru a vinde mai bine în continuare. Ei doresc chiar şi idei pentru a anticipa evoluţia pieţelor.
- Să imprime conversaţiei un ton simpatic, dar în acelaşi timp să rămână autentic. Apoi trebuie să se asigure că-şi cunoaşte mai bine clientul, identificându-i precis funcţia. De asemenea, este necesar a alege cuvintele care-l vor convinge mai

bine pe client. În plus, pentru a imprima personalității sale prestanță, recurge la utilizarea cuvintelor şi obiectelor din domeniu: fax, fotocopiator, calculator, ceea ce influențează benefic asupra calității, prețului sau serviciului.

- Să mențină legăturile şi după încheierea afacerii, prin vizite frecvente, ceea ce presupune o investire de timp, însă clientul va aprecia acest lucru. O altă modalitate este de a-i cere clientului sfaturi pentru ameliorarea serviciilor prestate, prin participarea acestuia la mese rotunde consacrate anumitor proiecte.

Un cumpărător, pentru a înregistra succes într-o negociere, trebuie să cunoască cele patru tipuri de parteneri (negociatori) cu care ar putea avea relații:

1. Stilul ***provocator*** plin de familiaritate, umor care utilizează fraze de genul: „la ce foloseşte acest produs?", „nu prea sunteți bine dispus astăzi?" Pentru a depăşi acest impas, celălalt partener (vânzătorul) trebuie să pună în evidență latura inovatoare a produsului mai degrabă decât partea tehnică, să utilizeze prezentări video, pe CD-ROM, să fie autentic, natural şi chiar puțin provocator. Orice atitudine prea formală îl va enerva pe negociator.

2. Stilul ***emfatic,*** foarte vorbăreț, el povesteşte deschis celorlalți viața sa, preocupările sale, dorind a fi admirat de toată lumea. Acest tip de negociator utilizează fraze de genul: „sunt încântat să lucrez cu dvs.", „apreciez mult propunerea acestui preț", „mi-e teamă că nu o să pot accepta oferta dvs.". Cealaltă parte trebuie să ştie să-i vorbească la începutul întâlnirii despre copiii săi, vacanțe şi pasiuni, să ia o atitudine surâzătoare şi să-i acorde prioritate în a vorbi mai mult.

3. Stilul ***perseverent*** este dominat de raționalitatea lucrurilor, deoarece totul trebuie să fie logic şi structurat. Puțin pretențios, el se simte uşor superior față de ceilalți, dovadă că foloseşte îmbrăcăminte sobră şi chiar austeră. Acest tip de negociator foloseşte fraze de genul: „Ați adus cifre ca dovezi?", „faptele sunt incontestabile", „nu pare să fi înțeles fondul ideilor mele". De aceea, partenerul trebuie chiar de la început să indice durata întâlnirii, să aducă dovezi prin cifre, grafice,

date statistice, să fie foarte informat şi să evite gesturi familiare şi orice manifestare a emoţiei.

4. Stilul ***determinat*** este specific unui om de acţiune căruia îi plac banii şi reuşita, care este nerăbdător şi aşteaptă să fie sedus repede. Poartă costume de mare marcă cu o lejeră tentă de originalitate. Acest tip de negociator recurge la fraze de genul „vă pierdeţi prea mult în detalii", „repede, pentru că nu am decât câteva minute la dispoziţie". De aceea, partenerul trebuie să-şi anunţe încă de la început planul, să treacă direct la subiect evocând rezultatele şi beneficiile unei propuneri. Întrucât negociatorul este un tip determinat care preţuieşte timpul, partenerul trebuie să evite detaliile şi flerul artistic.

Tehnici de negociere

Sunt des întâlnite situaţiile când un partener încearcă să preia iniţiativa în procesul de negociere, să menţină conducerea discuţiilor, căutând să dezechilibreze poziţia celeilalte părţi, determinând-o să facă o serie de concesii.

- Tehnica salamului este utilizată pentru a realiza un obiectiv puţin câte puţin şi nu dintr-un singur pas major. Această tehnică se bazează pe următorul raţionament: „Dacă vrei să intri în posesia unui salam pe care adversarii tăi îl apără cu îndârjire, nu trebuie să te repezi să-l smulgi. Trebuie să începi prin a-ţi tăia o feliuţă foarte subţire. Proprietarul salamului fie că aproape nu observă acest lucru, fie că nu-i acordă o atenţie deosebită. În ziua următoare iţi mai tai încă o felie, apoi alta şi astfel, puţin câte puţin, salamul trece în posesia ta".

De exemplu, dacă am vrea să cumpărăm 5 ari de teren de la un domn bătrân care, din motive sentimentale, nu prea vrea să vândă în acel moment decât un singur ar, şi dacă nu suntem grăbiţi în a face acest lucru, îi putem propune bătrânului să cumpărăm un ar de teren la început, cu opţiunea de a cumpăra şi restul terenului, câte un ar în următorii 4 ani.

- Metoda faptului împlinit s-a folosit atunci când locuitorii unui orăşel numit Hillview s-au trezit într-o dimineaţă că un constructor local le-a tăiat vârful dealului care constituia una din cele mai frumoase privelişti ale locului. Antreprenorul nu avusese aprobarea legală dar, odată înlăturat vârful dealului, acesta nu mai putea fi pus la loc. Antreprenorul a apelat la *metoda faptului împlinit.* El a trecut la acţiune

pentru a-şi îndeplini obiectivul, asumându-şi riscul de a fi blamat de cetăţeni, deoarece nu a vrut să cheltuiască bani, timp şi efort pentru a urma căile obişnuite de rezolvare. Constructorul poate spune: „am făcut ce am vrut, aşa că nu ştiu să mai ai ceva de spus acum". Dar este un mod de abordare riscant. Cel care foloseşte o asemenea strategie trebuie să înţeleagă şi să accepte consecinţele, în cazul în care eşuează. De exemplu, să presupunem că acelaşi constructor şi-ar fi făcut mai târziu un gard, violând astfel alte legi locale. De această dată, însă, protestul cetăţenilor ar fi putut avea ca rezultat impunerea demolării gardului şi mutarea antreprenorului în alt loc, cu cheltuieli considerabile.

Exemple în care se poate folosi această metodă: dacă ni se trimite un contract conţinând o clauză cu care nu am fost de acord şi pe care am găsit-o inacceptabilă, putem recurge şi noi la metoda faptului împlinit, eliminând clauza inacceptabilă din contract, după care trimitem contractul înapoi.

- Practica-standard este o strategie utilizată pentru a-i convinge pe alţii să facă sau să nu facă anumite lucruri, pe baza aşa-numitei practici obişnuite. De cele mai multe ori, această strategie funcţionează, deoarece se presupune că practica standard este calea cea mai bună şi cea mai sigură pentru a realiza ceea ce vrem să realizăm. Contractele standard sunt un exemplu de o asemenea strategie. Partea care sugerează utilizarea unui contract standard presupune că nimeni nu vrea să-l schimbe, deoarece acesta reflectă lucruri asupra cărora alţii, în circumstanţe similare, au căzut de acord. Adesea, cealaltă parte acceptă propunerea, dar cei care doresc să încerce o modificare, pot obţine rezultate bune.

Un exemplu al aplicării acestei practici este acela în care un instalator a încheiat un contract pentru montarea instalaţiei într-o casă nouă şi care comunică beneficiarului următoarele condiţii de plată: 30% la începutul lucrării, 60% la jumătatea lucrării şi 10% la terminare. Când clientul îşi manifestă dezacordul, instalatorul spune că propunerea lui corespunde standardelor industriale şi, pentru a-i dovedi, îi arată un contract standard. În final, instalatorul acceptă 30% la început, 30% la mijloc şi 40% la final. Acest mod de abordare îi dă clientului siguranţa că instalaţia va fi terminată înainte ca instalatorul să realizeze profit şi, în acelaşi timp, îi asigură instalatorului fondurile necesare realizării proiectului.

- Termenele-limită pot constitui o strategie de negociere eficientă. Adeseori percepem presiunea timpului asupra noastră, dar presupunem că partenerul are timp din plin. Cu cât cunoaştem mai bine termenele limită ale celeilalte părți, cu atât mai bine ne putem planifica strategia. Atunci când ceilalți ne forțează să ne încadrăm în termenele lor limită, ar trebui ca, fără ezitare, să-i testăm. Multe din vânzările din magazinele cu amănuntul, care „încep" marți şi se „sfârşesc" vineri, por fi negociate astfel încât cumpărătorul să beneficieze de ele şi luni şi sâmbătă. Cele mai multe dintre hoteluri îți modifică ora la care trebuie să predați camera după-amiază, dacă sunteți dispus să negociați pentru un timp mai lung. Propunerile făcute în prima zi a lunii sunt la fel de acceptabile ca şi a doua zi. De obicei, termenele limită au atâta importanță cât suntem noi dispuşi să le acordăm. Cu cât cunoaştem mai bine persoana sau organizația care le fixează, cu atât vom şti mai bine ce reprezintă ele cu adevărat. De aceea într-o negociere trebuie să ştim termenele-limită şi constrângerile de timp la care suntem supuşi, dacă aceste termene sunt realiste, cum le putem modifica, care sunt termenele ce acționează asupra celeilalte parți şi dacă se pot folosi în avantajul propriu.
- Disimularea înseamnă a da impresia că se doreşte ceva când, de fapt, obiectivul principal este cu totul altul. Un angajat, de exemplu, poate negocia cu şeful său o promovare, când, de fapt, obiectivul său este să obțină o majorare a salariului. Dacă îi reuşeşte promovarea, obține de îndată şi mărirea salariului. Dacă nu obține promovarea, poate obține, în schimb, ca premiu de consolare, o mărire de salariu. Politicienii utilizează diferite variante ale acestei strategii, pentru a testa receptivitatea publicului față de ceea ce-şi propun să facă. Pentru a-i testa receptivitatea înainte de a fi luată decizia finală, acțiunea planificată este înfățişată publicului sub forma unei scurgeri de informație dintr-o sursă de încredere. Apoi se evaluează răspunsul publicului. Dacă opoziția este redusă, atunci acțiunea poate continua, probabil, în siguranță. Dacă reacția este puternică, atunci trebuie căutate alte abordări.
- Retragerea aparentă poate include, pe lângă amânare, şi disimulare, şi o oarecare doză de amăgire. Astfel, unul dintre negociatori încearcă să insinueze că s-ar putea retrage din discuții, când, de fapt, el rămâne interesat. Scopul său este de a obține, în cele din urmă, o concesie sau o schimbare a poziției. De exemplu, cumpărătorul potențial

al unui tablou îl găseşte pe vânzător hotărât să nu accepte preţul pe care cumpărătorul este pregătit să-l plătească. Cumpărătorul ar putea spune: „îmi pare rău, dar nu sunt de acord cu preţul dvs.; ştiţi care este preţul oferit de mine, aşa că, dacă nu există nici o schimbare de poziţie din partea dvs., nu vom putea încheia afacerea". Apoi acesta pleacă. Dacă oferta cumpărătorului a fost reală, vânzătorul poate decide să facă o concesie. Dacă nu, cumpărătorul se poate întoarce cu o ofertă puţin mai mare. Între timp, cumpărătorul poate evalua şi alte opţiuni.

- Omul bun/omul rău este o tehnică utilizată la scară internaţională prin care unul dintre membrii echipei de negociere adoptă o linie dură, pe când celălalt rămâne prietenos şi dispus să încheie afacerea. Când „omul rău" părăseşte încăperea pentru câteva minute, „omul bun" prezintă o ofertă care, în circumstanţele negative ale negocierii, pare chiar prea bună pentru a putea fi realizată. Există mai multe versiuni de „om rău": avocaţi, soţi sau soţii, reprezentanţi ai personalului, contabili, experţi în taxe, sales manageri sau economişti.

Pericolul utilizării acestei strategii rezidă în posibilitatea de a fi depistată de adversar. Iată cum puteţi reacţiona, dacă aveţi impresia că vi se aplică această metodă:

1. Părăsiţi discuţia.
2. Chemaţi în ajutor propriul dvs. „om rău".
3. Cereţi partenerilor de discuţie să nu facă teatru şi să treacă la afaceri.

- Autoritatea limitată este o altă tehnică ce încearcă să forţeze acceptarea unei poziţii, pretinzând că oricare alta ar necesita aprobări la nivel superior. Cu persoanele care pretind că au o autoritate limitată este foarte dificil de negociat, întrucât motivele lor de a da curs cererii depind de persoane, politici sau practici asupra cărora ei nu au nici un control. Un vânzător care nu poate oferi o reducere mai mare de 5%, care nu poate influenţa data livrării sau care nu poate accepta un târg, nu poate face nici o concesie în aceste domenii. În asemenea împrejurări, unii negociatori cedează, pe când alţii insistă ca oferta lor să fie prezentată forului care o poate aproba sau respinge. În acest caz, există riscul ca negocierea să fie anulată, dar apare şi posibilitatea ca partenerul să-şi reevalueze poziţia.

➢ **Paşi fundamentali într-o negociere**

1. *Cunoaşterea reciprocă* este importantă, deoarece, înainte de a începe negocierea, trebuie să-i cunoaştem pe toţi cei implicaţi. Obiectivul principal este de a desfăşura contactul iniţial într-o atmosferă prietenoasă, relaxantă şi profesională, păstrându-se totuşi atmosferă de afaceri.

2. *Declararea scopurilor* şi a obiectivelor este o etapă ce se derulează după ce începe negocierea. La această etapă nu vor fi menţionate problemele specifice, deoarece abia a început studierea nevoilor ambelor părţi. Persoana care vorbeşte prima despre problema în cauză poate spune, de exemplu, „aş dori să mă asigur că înţelegerea dintre noi va funcţiona într-un mod benefic pentru toţi cei implicaţi". Nu s-a anunţat nici o condiţie încă, dar s-a făcut o declaraţie pozitivă privind acordul şi care ar fi favorabilă tuturor participanţilor. Persoana care a făcut declaraţia de început va trebui, apoi, să aştepte un răspuns de la cealaltă parte, pentru a afla dacă şi aceasta are scopuri şi obiective similare. Dacă există divergenţe, acesta este momentul potrivit pentru a le afla. Este necesar ca, pe parcursul acestei şedinţe, să existe o atmosferă de cooperare şi de încredere reciprocă.

3. *Începutul procesului* este un pas important, deoarece, pentru a iniţia procesul trebuie luate în discuţie problemele specifice. Înainte de lansarea discuţiei, trebuie studiate toate temele negocierii, pentru a determina modul în care este mai avantajos a fi prezentate: grupat sau separat. Adesea, problemele sunt prezentate grupat, astfel încât soluţionarea uneia este legată de soluţionarea alteia. De exemplu: „Nu cumpăr cuptorul la acest preţ decât dacă includeţi în contract un an de garanţie". Dar se poate încerca şi o separare a problemelor astfel încât acestea să fie abordate diferit. De exemplu, în cazul vânzării unei case finisate, vânzătorul poate prefera să discute despre casă şi despre finisări ca fiind două chestiuni separate. Cumpărătorului poate să i se pară logic ca ambele aspecte să fie tratate împreună. În astfel de negocieri, toate problemele au legătură unele cu altele. Nici un element nu se consideră a fi rezolvat până când nu sunt rezolvate toate celelalte. După ce au terminat studierea problemelor, negociatorii trebuie să determine ce este mai avantajos: să combine sau să separe aspectele diferite. Părerile privind importanţa chestiunilor abordate la început diferă foarte mult: cei care consideră că negocierea trebuie să înceapă cu problemele minore argumentează prin faptul că acestea pot

fi rezolvate mai uşor, ceea ce ar duce la crearea unui climat mai favorabil pentru acordurile viitoare. Ceilalţi sunt de părerea că este mai bine să se înceapă cu probleme majore, deoarece, dacă nu pot fi rezolvate în mod satisfăcător, celelalte chestiuni nu mai au nici o importanţă.

4. *Dezacordul şi conflictul* în domeniile în care acestea apar sunt importante după ce problemele au fost definite. Dezacordurile şi conflictele rezolvate corespunzător apropie, în cele din urmă, cele două părţi. Dar dacă nu sunt abordate corect, ele sporesc divergenţele. Conflictul are capacitatea de a scoate la suprafaţă deosebirile dintre punctele de vedere şi de a cristaliza adevăratele dorinţe şi cerinţe ale negociatorilor. Acest tip de confruntare poate cauza stres. Prin urmare, este foarte important să reţinem că aplanarea unui conflict în asemenea împrejurări nu este un test de verificare a puterii, ci o oportunitate de a dezvălui nevoile reale ale oamenilor. Aceste lucruri, bine înţelese, pot conduce la găsirea unor domenii în care se poate realiza acordul sau compromisul.

5. *Reevaluarea şi compromisul* constituie un pas important atunci, când una dintre părţi merge mai departe şi propune un compromis, adesea prin cuvinte de genul: „Daţi să presupunem că…..", „Dar dacă….?", „Ce aţi spune dacă….?" În această situaţie celălalt negociator trebuie să asculte cu mare atenţie, pentru a-şi da seama dacă se încearcă un compromis. Răspunsul trebuie formulat cu mare atenţie, pentru că o încercare prea bruscă de a accepta oferta poate face ca partenerul să se retragă, deoarece se ajunge la un climat care nu este de natură să determine un joc al cererii şi al ofertei.

Orice negociere este încununată de succes atunci când ambele părţi îşi reevaluează poziţiile şi determină care este nivelul acceptabil al compromisului. În timpul acestui pas, trebuie ca fiecare negociator să-şi amintească de principiul *oferă/ primeşte*.

6. *Înţelegerea sau acordul de principiu* reprezintă pasul final. Când se ajunge la un acord, este necesar ca respectiva înţelegere să fie şi declarată. O decizie cu privire la modalitatea efectivă de realizare a tranzacţiei este necesară în special în cazul în care este nevoie de o aprobare suplimentară, lucru ce presupune, în mod normal, transpunerea termenilor acordului în scris.

Deoarece acordul este obiectivul final al oricărei negocieri, este

foarte important să se determine, încă de la început, nivelul de autoritate al părții cu care se negociază. De exemplu, unii vânzători negociază doar pentru a afla poziția celeilalte părți, după care îşi informează partenerul că nu au autoritatea de a-i accepta condițiile. Apoi se duc la cineva din biroul din spate, care respinge tentativa de „acord", pentru a obține condiții mai bune.

De aceea, într-o negociere, dacă avem autoritatea de a încheia un anumit acord, trebuie să ne străduim să negociem cu o persoană care are acelaşi nivel de autoritate.

Timpul de acceptare şi analiza postnegociere

Astfel, în timpul procesului de negociere trebuie să sa acorde negociatorilor un *timp de acceptare*, deoarece persoanele investite întotdeauna au nevoie de timp pentru a accepta ceva nou sau schimbat. Părțile care se angajează în negociere speră să obțină ceea ce doresc cât mai rapid şi mai uşor. Dar acest lucru uneori nu este posibil. De exemplu, prețul ridicat dorit de vânzător sub prețul redus sperat de cumpărător se dovedeşte a fi mai greu de obținut decât s-a crezut inițial. Dorințele devin realitate numai în urma unor negocieri dificile, a unor reajustări şi compromisuri.

După fiecare negociere este bine să se facă o analiză, numită *analiză postnegociere*, care poate contribui la identificarea motivelor succesului sau eşecului şi la oferirea de informații utile pentru negocierile viitoare. Trebuie să examinăm punctele tari şi cele slabe ale adversarului, precum şi pe ale noastre; toate observațiile notate devin o sursă de documentare pentru următoarea negociere.

- **Etica în negociere**

Fiecare parte aflată în negociere doreşte să câştige. Negocierile de succes se sfârşesc atunci când fiecare dintre părți obține ceea ce şi-a dorit. Ori de câte ori un negociator abordează o situație tranzacțională cu ideea „Trebuie neapărat să câştig şi nu prea îmi pasă de cealaltă parte", dezastrul se lasă prea mult aşteptat.

Într-o negociere, conceptul ***câştig/câştig*** nu este bazat doar pe considerații de ordin normal.

Negocierea de tip câştig/câştig este, pur şi simplu, un mod de a face „o afacere bună". Dacă părțile care au încheiat un acord sunt satisfăcute de rezultat, ele se străduiesc împreună să ajungă la o înțelege-

re pentru a evita un eşec. De asemenea, părţile sunt dispuse să colaboreze şi în viitor. Poate vă întrebaţi: „Cum pot să câştig într-o negociere, dacă permit şi celeilalte părţi să-şi atingă obiectivele?" Răspunsul la întrebare rezidă în faptul că fiecare parte are propriile sale nevoi şi există întotdeauna posibilitatea realizării unui schimb, astfel încât fiecare parte să obţină ceva valoros pentru ea în acel moment. Într-o negociere încheiată cu succes, un negociator obţine un lucru de valoare considerat mai mare, în schimbul altui lucru, căruia îi atribuie o valoare relativ mai redusă. Aşadar, ambele părţi pot câştiga. Chiar dacă fiecare dintre ele a dorit la început mai mult, ele sfârşesc prin a fi satisfăcute.

Benjamin Franklin a exprimat cu claritate acest lucru, spunând: „Schimburile nu s-ar produce, dacă nu ar fi avantajoase pentru fiecare parte implicată. Desigur, cel mai bun târg care se poate încheia este cel care se află în concordanţă cu poziţiile părţilor în cauză. Cel mai prost rezultat se poate obţine atunci când, din cauza lăcomiei, nu se încheie nici un târg, iar o tranzacţie care ar putea fi avantajoasă pentru ambele părţi nu se mai realizează deloc".

✓ ***Greşeli critice în negociere***

Într-o negociere, pentru a se înregistra succesul scontat, trebuie evitate următoarele opt greşeli:

1. *Pregătirea necorespunzătoare*; pregătirea negocierii ne furnizează o imagine clară a alternativelor pe care le avem şi ne asigură flexibilitatea necesară în momentele-cheie.

2. *Ignorarea principiului* „oferă/primeşte"; fiecare parte urmăreşte să încheie negocierea cu sentimentul că a realizat un câştig.

3. *Comportamentul de intimidare;* cercetările demonstrează că tacticile dure primesc replici pe măsură, iar convingerea generează un rezultat mai eficient decât dominarea partenerului.

4. *Nerăbdarea*; nu trebuie să grăbim lucrurile, răbdarea fiind răsplătită.

5. *Pierderea cumpătului*; emoţiile negative puternice împiedică instaurarea unei atmosfere de cooperare şi, implicit, generarea de soluţii.

6. *Prea multe vorbe şi prea puţină atenţie.*

7. *Argumentarea şi nu influenţarea*; o poziţie poate fi susţinută cel mai bine prin cunoştinţe, nu prin încăpăţânare.

8. *Ignorarea conflictelor*; conflictul este substanța negocierii, care trebuie acceptat şi rezolvat, nu evitat.

✓ ***Principiile negocierilor eficiente: politețea, delicatețea, onestitatea, tactul***

Probabil că nu există negocieri morale, dar cu certitudine există o morală a negocierilor. Căutarea dimensiunilor morale ale activității de negociere poate oferi aspecte ale multiplei sale funcționalități. Ca activitate socială, negocierea este puternic integratoare şi reglatoare. Ea oferă ocazii de întâlnire şi obligă partenerii să se apropie, să se descopere în intenții, pentru a putea negocia. Fiecare negociator este supus judecății altuia, căci a negocia înseamnă a asculta argumentele altuia şi a le pune în valoare pe cele proprii. Deci, negocierea ține de un dialog care incubă experiența sociabilității şi a raporturilor umane. Ca funcție reglatoare, negocierea propune un sistem structurat de schimburi. Oferta şi contraoferta trebuie să fie proporționale sau să creeze arhetipul unui comportament de reciprocitate. Orice schimb înseamnă o privațiune sau o renunțare, iar un asemenea exercițiu este reglator în măsură în care valorile şi interesele schimbate capătă un caracter obiectiv.

Negocierea se bazează pe credibilitatea părților şi pe justețea intereselor pe care le urmăresc. De aceea se spune că o negociere poate determina, dar şi salva, în situații critice, imaginea participanților la un asemenea proces. Negocierea nu este un sport care să aibă parte de un regulament specific, în care participanții să fie sancționați de un arbitru, dacă nu sunt respectate regulile. Pentru că procesul de negociere este deosebit de dinamic şi nu are parte de un regulament standard în domeniu, a apărut nevoia de a suplini asemenea neajunsuri. Regulile pe care le stabilesc părțile pentru a fi asigurat un cadru etic de desfăşurare a negocierilor le numim convenții.

Convențiile în cadrul negocierilor au apărut dintr-o necesitate de a crea un cadru favorabil tuturor participanților la un asemenea proces, pe baza unui set de norme acceptate de comun acord. Rolul acestor convenții este de a încerca să uniformizeze câteva reguli de conduită, care ar trebui urmate de toți participanții la un proces de negociere, dar şi să asigure premisele pentru o comunicare eficientă. O primă convenție pe care o putem întâlni în negocierea conflictelor este *consecvența*. A nu face abateri de la principiile de bun simț acceptate în domeniul relațiilor interumane, creează încredere şi generează,

ulterior, credibilitatea negocierilor. Consecvența presupune că pe întreaga perioadă a negocierilor punctul central îl va constitui înțelegerile şi acordurile acceptate în comun. Etic este ca lucrurile deja acceptate să nu fie răstălmăcite mai târziu.

O altă convenție, specifică negocierii conflictelor, se raportă la *informațiile utilizate*. Într-un proces de negociere nu vor fi utilizate expresii de genul „am auzit că...", întrucât folosirea unor astfel de formulări denotă fie lipsa de respect față de interlocutor, fie amatorism în domeniul negocierii. Total neetică este şi preluarea unui zvon, ca aparținând unei realități primare. Este adevărat că zvonul apare pentru a suplini lipsa unei comunicări oficiale, dar nu poate constitui baza unor discuții în negocieri.

Credibilitatea negociatorilor este importantă în orice formă de negociere. În negocierea distributivă, negociatorii credibili apar ca având o putere de convingere mare, fiind capabili să înainteze chiar prin amenințări şi promisiuni. În schimb, negocierile integrative folosesc ca sursă-cheie credibilitatea obținută prin prezentarea la masa tratativelor a unor informații dense. Dacă analizăm procesualitatea negocierii, putem remarca unele probleme etice care apar chiar de la început. A lăsa loc pentru negociere, nu exclude importanța începerii negocierilor cu o cerere sau o ofertă plauzibilă.

În cursul negocierilor, de multe ori *a da toate cărțile pe față* este o convenție de negociere eficientă şi, în acelaşi timp, etică. Aceasta demonstrează faptul că suntem serioşi şi că respectăm inteligența partenerului. Totodată, acest fapt ar putea încuraja cealaltă parte să înainteze cereri mai oneste, de vreme ce solicitările lor deformate vor fi în contrast cu un set de solicitări mai oneste. De obicei, subiecții care s-au descurcat cel mai bine în negocieri au fost cei care au afirmat pur şi simplu adevărul. Un motiv ar fi, că majoritatea persoanelor se aşteaptă ca negocierile să fie însoțite de un comportament duplicitar. În consecință, ei sunt copleşiți de adevăr. Reamintim, că un mod de a fi sincer şi corect este de a nu crede niciodată ceea ce nu-ți dorești sau nu poți justifica. Urmând această direcție, negociatorii estici îşi fac temele şi justifică ceea ce doresc în fața celeilalte părți.

O altă convenție este *eliminarea trucurilor* pe parcursul şi la sfârşitul negocierilor. Utilizarea trucurilor poate avea efecte regretabile. În

viitor, este puţin probabil ca aceleaşi trucuri vor putea fi utilizate şi a doua oară, deoarece reputaţia, credibilitatea şi imaginea vor avea serios de suferit. Deci, negocierea se încheie sub forma unui acord, dar rolurile părţilor nu se sfârşesc aici. Ele continuă să-şi exercite acţiunea, pentru că urmează punerea în practică a clauzelor contractuale. Practic, dacă negociatorii observă disfuncţiuni în derularea acordului încheiat, este o datorie morală a lor să fie comunicat acest lucru. Acordul trebuie să fie implementat în forma acceptată, ceea ce este, înainte de toate, o problemă de etică profesională.

La sfârşitul negocierilor trebuie să-i fie permis „învinsului" să-şi păstreze demnitatea. Oamenii preferă să nu-şi afişeze slăbiciunile sau incompetenţa în timpul negocierilor, dar mai ales în finalul acestora. Cei care au experienţă în negocierea conflictelor ştiu că *menajarea orgoliului* este o convenţie de care este bine să ţinem seama. Moralmente, este bine ca disputa să nu fie personalizată, iar părţile să fie înţelegătoare şi să nu adreseze jigniri gratuite. De asemenea, în final, dacă nu i se dă „învinsului" ocazia de a se retrage demn, probabil, acesta va deveni un duşman pentru o perioadă lungă de vreme.

Cu toţii am fost, cel puţin o dată, martorii unui comportament lipsit de etică în cazul unei negocieri. Criteriile în funcţie de care am ales să îi luăm în considerare consecinţele spun multe chiar despre perspectiva noastră asupra eticii: succesul sau eşecul tacticilor folosite sau reacţia părţilor.

Indiferent de perspectivă, un lucru este cert: în măsura în care utilizarea unor tactici lipsite de etică oferea unui negociator posibilitatea de a obţine rezultate irealizabile în cazul dacă s-ar fi folosit de un comportament etic, iar acest comportament ar fi rămas nepedepsit, trăgând concluziile necesare. Atât „victima", cât şi „agresorul" erau predispuşi să folosească asemenea tactici în circumstanţe similare.

Deşi comportamentele neetice în negocieri pot conduce la succes pe termen scurt, ele pot crea adversari puternici, care vor dori să-şi ia revanşa. Păstrând în perspectivă neutralitatea, cea mai gravă consecinţa a folosirii unor tactici neetice este generalizarea unei experienţe negative la viitoarele runde de negociere. Victima unei astfel de negocieri va raţionaliza şi va justifica, la rândul său, un comportament

neetic deformând percepţia tuturor negociatorilor care participă la întâlnirile ulterioare.

Formele viciate folosite în negocieri constituie abateri de la principiile etice. Prima şi cea mai gravă dintre aceste forme este uzul iminent al forţei, situaţie cu totul contrară esenţei negocierilor. Orice negociere sub iminenţa forţei este, de la început, degenerată. O asemenea negociere este total neetică, deoarece nu mai are ca fundament libera alegere sau evaluare a unei situaţii. Un scenariu în care una din părţi încearcă să obţină o concesie majoră prin forţă este contrară bunului simţ, deoarece partenerul de negociere nu va avea decât o singură alternativă: fie va face tot posibilul pentru a câştiga timp, fie îşi va demonstra capacitatea de a face faţă forţei, probabil, tot prin forţă.

Alte forme viciate în negociere sunt ameninţarea şi înşelăciunea. Ele sunt declanşate cu scopul de a determina o schimbare de poziţie a oponentului, prin manipularea alegerii pe care o va face. Prin ameninţare se fac afirmaţii prin care partenerul de negociere este asigurat că urmează a i se cauza o pagubă sau un prejudiciu dacă nu se va conforma.

Cealaltă practică neetică, înşelăciunea, manifestată prin promisiuni fără acoperire, informare falsă, nerespectarea clauzelor negociate etc. este o acţiune fără acoperire, realizată în scopul de a obţine avantaje dorite de la partenerul de negociere. O asemenea practică violează principiul de bună-credinţă care ar trebui să guverneze negocierea conflictelor. Utilizarea unor asemenea forme de negociere este nocivă pentru toate părţile aflate în negociere, ele creează şi mai multe conflicte în loc să le rezolve şi sunt surse potenţiale ale unui climat de nesiguranţă şi neîncredere.

Formalismul etic este mai mult decât necesar în negociere, căci se concentrează asupra intenţiilor asociate părţilor care caută să-şi rezolve un diferend şi nu asupra persoanelor care negociază. Regulile specifice pe care le dezvoltă formalismul determină principii pe care oamenii trebuie să le folosească pentru a avea un comportament corect în negocieri. Sunt multe viziuni etice asupra a ceea ce este corect, dar, în ciuda elementelor care le diferenţiază, nici una nu împiedică negociatorii să practice o strategie proactivă în adoptarea unui comportament

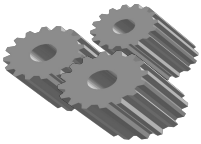
etic. Etica trebuie să marcheze în profunzime negocierea conflictelor, căci, practic, raţiunea oricărei negocieri trebuie să fie găsirea unei soluţii echilibrate, corecte în avantajul reciproc al părţilor.

Activităţi:

IMPLICĂ-TE!

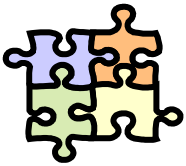
- Ce presupune etica în negociere?
- Caracterizează personalitatea negociatorului din punct de vedere etic.
- Analizează greşelile tipice comise într-o negociere.

INFORMEAZĂ-TE ŞI PROCESEAZĂ INFORMAŢIA!



- Defineşte conceptul de negociere.
- Analizează interdependenţa imaginii profesionale de negociator cu cea personală.
- Identifică paşii procesului de negociere
- Analizează principiile în negociere şi identifică cazuri de respectare a lor.

COMUNICĂ, DECIDE!



- Analizează procesul de negociere a lipsei de la ore a colegilor tăi. Succese/insuccese. Cum ai fi realizat acest proces?
- Caracterizează stilurile de negociere
- Formulează 5 întrebări pe baza materialului studiat.

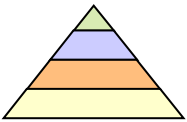
EXPRIMĂ-ŢI ATITUDINEA!

Studiu de caz.

- Dacă ai fi pus în situaţia de a negocia preţul la un contract cu prietenul tău care este angajat la o altă firmă. Dacă negociezi în favoarea firmei tale, prietenul tău ar putea fi demis. Dacă negociezi în favoarea prietenului tău, ai putea fi demis tu. Cum procedezi? Argumentează.

- Proiectează soluții de rezolvare a conflictelor apărute în negociere.

ACȚIONEAZĂ!



- Anticipă evoluția pieţelor şi tipurilor de negociere în viitor.
- Propune modalități de negociere câştig/câştig.
- Elaborează sistemul de prezumții argumentate în negociere.

Bibliografie recomandată:

1. Crăciun Claudia, *Tehnici de comunicare şi negociere*, Chişinău, 1998.
2. Popa Ioan, *Tranzacții comerciale internaționale*, Editura Economică, 1997.
3. Robert B. Maddux, *Succesul negocierii*, Editura Codecs, 1998.
4. Rogojanu A., *Deontologia comunicării*, Bucureşti, 2005.
5. *L'essentiel du Management*, no.39, 1998.

3.3. Etica în soluționarea conflictelor

- **Delimitări conceptuale**
- **Cauze de apariție a conflictelor**
- **Dinamica procesului conflictual**
- **Modalități de soluționare a conflictului**
- **Reguli de soluționare constructivă a conflictelor**
- **Comportamentul conflictual tipic şi alternative de acțiune**

Studiind acest modul, studentul va fi capabil:

- *să identifice* factorii determinanți ai conflictului în organizație,
- *să analizeze* dinamica procesului conflictual;
- *să determine* modalitățile de soluționare a conflictului în diferite situații de caz;
- *să argumenteze* importanța conflictului pozitiv;
- *să propună reguli de* soluționare constructiva a conflictelor;
- *să propună* forme de intervenție în situații de conflict;
- *să planifice* căi de soluționare a conflictului;

- *să direcţioneze* conflictul spre generarea de alternative referitoare la o decizie.

Termeni-cheie: **conflict pozitiv**

➢ **Delimitări conceptuale**

Conflictul este o neînțelegere între două sau mai multe persoane. Noțiunea de conflict se referă atât la conflictul cu efecte negative (neproductiv), cât şi la conflictul pozitiv (productiv). Conflictul pozitiv poate testa ideile, poate stimula generarea de alternative referitoare la o decizie, precum şi împiedică luările de decizii pripite, poate ridica nivelul de conştientizare a problemelor, poate stimula interesul, gândirea creativă, deci şi calitatea deciziilor.

Conflictul poate exista la nivel intrapersonal şi interpersonal, la nivel de intergrupe şi de organizație unde se urmăresc obiective diferite, se apăra valori diverse, se promovează interese opuse, chiar urmărind aceleaşi obiective, dar pe căi diferite sau în mod competitiv.

Corelația dintre conflict şi comunicare

Există o corelație strânsă între conflict şi comunicare. Comunicarea poate determina cauza conflictului, simptomatica conflictului sau poate conduce la rezolvarea conflictelor. În baza aceasta se pot trage următoarele concluzii:

1. Numai prin comunicare părțile în conflict pot accepta o soluție care să țină cont de obiectivele ambelor părți.

2. Există pericolul ca incertitudinea, nesiguranța şi informația ambiguă generată de o comunicare defectuoasă să fie cauza percepției când obiectivele se exclud reciproc.

3. Deoarece diferențele dintre sistemele de valori induc diferențe între percepții, acestea pot constitui o sursă de conflicte.

4. Apelarea la comunicarea pozitivă, ascultarea empatică (a te pune în locul celuilalt) pot conduce la stabilirea unei baze comune de dispute, de interese, la împărtăşirea în comun a unor valori.

5. Comunicarea precisă reduce diferențele perceptuale şi scade în acest mod probabilitatea de apariție a conflictului.

➢ **Cauze de apariție a conflictelor**

- opinii diferite privind obiectivele organizaționale prioritare (chiar dacă toți membrii organizației sunt de acord cu obiectivele organizaționale şi sunt motivați corespunzător, totuşi scopurile individuale, precum şi rolurile pe care se aşteaptă să le revină, vor fi într-o anumită măsură divergente);

- lipsa de comunicare sau un tip de comunicare defectuoasă, incompletă, care are drept consecință anumite neînțelegeri (fiecare acțiune şi orice tip de activitate se construieşte pe tot ce înseamnă comunicare, limbaj, interrelaționare);

- diferențe în modul de percepere sau în sistemul de valori (majoritatea conflictelor apar din cauza modului diferit în care oamenii percep şi îşi reprezintă realitatea sau modalitățile în care înțeleg şi îşi exercită puterea);

- puncte de vedere diferite asupra metodelor folosite (deşi obiectivele sunt comune, de multe ori grupul şi indivizii manifestă opinii diferite privind modul de îndeplinire a acestora);

- competiția pentru supremație (se manifestă atunci când o persoană încearcă să întreacă sau să eclipseze o altă persoană pentru a promova sau pentru a obține o poziție influentă în cadrul aceleiaşi organizații);

- ambiguitatea în stabilirea scopurilor şi obiectivelor organizaționale, a criteriilor de performanță, în transmiterea deciziilor sau prezentarea deformată a realității;

- interdependențele dintre posturi, funcții şi compartimente ale structurii formale;

- agresivitatea şi încăpățânarea unor membri ai organizației s.a.

Cercetările de psihologie socială au scos în evidență faptul că managerii sunt mult mai expuşi efectelor conflictului de rol, în comparație cu executanții (de exemplu, un director de departament trebuie să urmărească îndeplinirea sarcinilor, a obiectivelor departamentului pe care îl conduce, iar, pe de altă parte, trebuie să se preocupe de bunăstarea subalternilor săi).

Cauze generatoare de stres manifestate la nivelul managerilor:

- *Complexitatea*, diversitatea şi caracterul de noutate frecventă a sarcinilor cu care se confruntă managerul. Solicitările contradictorii provin din gradul ridicat de dificultate şi urgență al sarcinilor şi din lipsa de timp şi/sau de cunoştințe profesionale actualizate necesare pentru rezolvarea sarcinilor.

- *Responsabilităţile* ridicate pe care le presupun funcţiile de management, caz în care presiunile pot apare din dorinţa de a împăca interesele organizaţiei cu cele ale diferitelor categorii de persoane, precum: acţionari, angajaţi, clienţi, furnizori etc. De multe ori un manager este pus să aleagă şi să sacrifice unele interese în favoarea altora, toate aceste responsabilităţi fiind întotdeauna însoţite de emoţii şi sentimente puternice.

- *Preocuparea* pentru viitorul organizaţiei. În majoritatea timpului său, managerul trebuie să rezolve într-un timp scurt o serie de probleme complexe şi foarte importante. Se poate observa cu uşurinţă faptul că unii manageri au tendinţa de a se lăsa copleşiţi de o serie de probleme cotidiene urgente, dar care nu au o foarte mare importanţă şi care, pentru a fi rezolvate, consumă nejustificat de mult timp în dauna preocupărilor pentru problemele de perspectivă.

- *Presiunea exercitată* de schimbările frecvente din mediu, care conduc la tot mai multe situaţii în care luarea deciziilor se face în ritm alert. Starea de stres poate să apară, în acest caz, prin conştientizarea posibilelor efecte ale unei decizii insuficient argumentate.

- *Stilul de management neadecvat*, fapt ce reflectă conflictul existent între tipul de manager care utilizează un anumit stil de conducere şi caracteristicile diferite fie ale activităţii, fie ale grupului pe care îl conduce.

- *Centralizarea excesivă a autorităţii*. Stresul este generat de conflictul dintre dorinţa de a dirija şi controla cât mai multe activităţi şi capacităţile fizice, psihice, intelectuale şi resursele de timp limitate pentru realizarea acestei dorinţe.

- *Existenţa unor subordonaţi slab pregătiţi* din punct de vedere profesional. În această situaţie, stresul se datorează conflictului dintre dorinţa de realizare a obiectivelor grupului şi lipsa autorităţii necesare pentru selectarea sau concedierea subordonaţilor.

- *Prelungirea programului de lucru* datorită apariţiei unor situaţii de genul: termene scadente, schimbări frecvente în prioritățile organizaţiei etc.

➢ **Dinamica procesului conflictual**

Conflictul evoluează trecând prin 5 etape care se interpătrund:

1. Apariţia sursei generatoare de conflict şi conturarea conflictului latent (ascuns, care apoi izbucneşte)

2. Intuirea pe căi diferite a conflictului (ceva nu este în regulă).

3. Exteriorizarea clară a unor semne caracteristice stării de conflict (şeful nu m-a anunţat că trebuie să vin la şedinţă).

4. Manifestarea unor acţiuni deschise menite să declanşeze conflictul.

5. Apariţia consecinţelor şi a acţiunilor întreprinse (şeful nu doreşte să participe la luarea unor decizii, deci voi sabota /bloca, nu voi fi de acord, nu voi recunoaşte implementarea acestora)

Etapa conflictului perceput (2) este caracterizată de apariţia unor componente emoţionale [încep să se simtă ostili, tensionaţi, anxioşi (fricoşi)]. În cazul conflictului pozitiv se simte entuziasm, ambiţie, dorinţa de a porni la acţiune.

Conflictul simţit (3) este personalizat prin următoarele caracteristici: tipul individului, ca formă, are manifestări defensive şi agresive, moralul lui este scăzut şi pune accentul pe acţiuni neproductive. Conflictul manifest (4) constituie o comportare observabilă, alimentată de percepţie şi sentimente latente, şi poate lua calea fie a luptei deschise, care va duce spre situaţia de învingător şi învins, fie spre stabilirea unor obiective comune.

Exista trei forme de intervenţie în situaţii de *conflict manifest*:

1. Negocierea, care are ca scop să ajungă la o înţelegere, iar dacă negocierea nu rezolvă conflictul, se recurge la mediere.

2. Medierea este forma de intervenţie prin care se promovează explicarea, interpretarea punctelor de vedere pentru a fi înţelese corect de ambele părţi, fiind, de fapt, negocierea unui compromis între puncte de vedere, atitudini ostile sau incompatibile, ea presupune existenţa a unei a treia părţi pentru a interveni între părţile în dispută cu scopul de a ajunge la o decizie pentru ambele părţi. Dacă nici medierea nu rezolvă conflictul, se recurge la arbitraj.

3. Arbitrajul constă în audierea şi definirea problemei conflictuale de către o persoană de specialitate sau desemnată de o autoritate, arbitrul acţionează ca un judecător şi are putere de decizie.

- **Modalităţi de soluţionare a conflictului**

În cazul în care se doreşte să existe succes în organizaţie sau în relaţiile cu subordonaţii, se pot contura 5 moduri de abordare a conflictului:

1. *Retragerea* presupune preocuparea insuficientă de succes şi relaţii. Cel ce foloseşte această strategie pierde speranţa de a soluţiona conflictul, încearcă să evite frustrarea şi stresul, se retrage din conflict, eschivându-se prin schimbarea subiectului, ignorarea unor afirmaţii, prin readresarea responsabilităţilor altor persoane, amânarea deciziilor mizând pe faptul că conflictul va dispărea de la sine. Dezavantajul acestei abordări rezidă în faptul că se ignoră condiţiile ce au generat conflictul, care trece într-o stare latentă. Această abordare poate fi avantajoasă dacă conflictul nu are importanţă.

2. *Aplanarea* - se încearcă a aborda conflictul satisfăcându-i pe toţi. Când tensiunea creşte, aplanarea se realizează prin folosirea umorului sau prin chemarea la o cafea, prin explicaţii făcându-i pe ceilalţi să ajungă la înţelegere, deşi această metodă poate reduce conflictul pe un termen scurt. Aplanarea poate fi utilă atunci când problema este lipsită de importanţă sau cei implicaţi nu vor să cadă de acord.

3. *Forţarea* - este o abordare a conflictelor în care se încearcă a realiza cu orice preţ obiectivele legate de productivitate, fără a se lua în considerare părerea sau acordul celorlalţi, nevoile şi sentimentele lor. Se vor utiliza acţiuni de constrângere prin mijloace financiare sau intelectuale, bazate pe atribuţiile funcţiei.

4. *Compromisul* - se plasează între forţare şi aplanare; constă în rezolvarea problemelor prin concesii reciproce, ambele părţi obţinând satisfacţie.

5. *Confruntarea* - este abordarea constructivă a conflictului, fiind unica metodă care conduce la rezolvarea lui definitivă.

Cercetările arată că cele mai eficiente abordări sunt obţinute în următoarea ordine:

- se începe prin abordare, prin confruntare, se continuă prin cea de aplanare, compromis, forţare şi, în cel mai rău caz, prin retragere. Cei mai puţin competenţi evită confruntarea, preferă forţarea, însă recurg ulterior la retragere, aplanare şi compromis.

➢ **Reguli de soluţionare constructivă a conflictelor**

1. Renunţarea la uzul de forţă (ameninţări, bătăi etc.).

2. Schimbarea de perspectivă în momentul în care conflictul este recunoscut ca fiind o problemă comună ceea ce deschide noi perspective.

3. Disponibilitatea de a discuta: discuția definește obiectul conflictului și pericolul unor neînțelegeri scade.

4. Capacitatea de dialogare: se învață să se înțeleagă unul pe altul, astfel găsind o soluție comună.

5. Mediere - o parte terță îi împacă pe ceilalți. Ca să existe mediere, trebuie să existe încredere.

6. Încredere - propriile demersuri trebuie să fie transparente.

7. Fair play (joc cinstit) - trebuie să existe reguli comune, este nevoie de cooperare și încredere ca să existe un joc cinstit.

8. Empatie (să simtă ceea ce simți tu) - presupune atitudine și descoperă interesele. În așa fel vor fi luate în seamă propriile acțiuni ce vor duce la o preluare a răspunderii pentru partea sa din conflict.

9. Aspecte comune - dacă sunt recunoscute de ambele părți, va avea loc o apropiere față de convingerile și valorile celuilalt.

10. Echilibrarea intereselor și conflictelor – există atunci când se dezvoltă o nouă relație între părțile implicate în conflict.

- **Comportamentul conflictual tipic și alternative de acțiune**

Mijloace de presiune	Alternative
1) îi atac pe ceilalți; 2) privesc negocierile ca pe o competiție; 3) am chiar de la început o singură opinie de neclintit; 4) îmi rezum opțiunile la varianta „ori/ori”; 5) încerc să-i fac pe ceilalți să renunțe la cererea lor; 6) îi supun presiunilor pe ceilalți și îi privez de posibilitatea de a devia.	1) mă ocup de problemă; 2) văd negocierile ca pe o cale comună de soluționare a problemei; 3) sunt deschis la argumente ce m-ar putea convinge; 4) încerc să identific interesele celorlalți; 5) propun opțiuni, variante; 6) încerc să-i conving pe ceilalți cu argumente juste; 7) ofer posibilități de compensare.

Activități:

IMPLICĂ-TE!

- Ce înseamnă pentru dvs. conflict?
- Ce rol joacă conflictul în viața dvs.?
- Cine/ce vă determină să intrați în conflict cu cineva/ ceva? (ce atitudini, sentimente, cuvinte, imagini, gânduri)?
- Cum vă autodiminuați stările conflictuale?
- Ce metode personale de rezolvare a conflictelor folosiți?
- Ce fel de conflicte se pot naşte în legătură cu cariera dvs.? (rolul de student, viitoarea carieră).
- Vă implicați? Căutați soluții de rezolvare? Care sunt acestea?

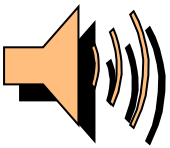
INFORMEAZĂ-TE ŞI PROCESEAZĂ INFORMAȚIA!

- Determină conceptul de conflict, corelația dintre conflict şi comunicare şi principalele cauze ale conflictelor.
- Identifică care sunt cauzele generatoare de stres manifestate la nivelul managerilor. Argumentează.
- Propune forme de intervenție în situații de conflict şi reguli de soluționare constructivă a conflictelor.

COMUNICA, DECIDE!

- Comentează următoarea idee: „Secretul şi farmecul lucrului nostru sănătos nu rezidă în lipsa unui conflict, ci în hotărârea şi priceperea noastră de a-l rezolva”.

EXPRIMĂ-ȚI ATITUDINEA!

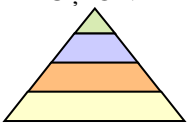


- Exprimă-ți atitudinea personală față de rezolvarea conflictelor.

✓ Scenariul activității: „Se ştie că uneori, sau de cele mai multe ori, conflictele pot fi şi pozitive. Cu toate acestea, puțini dintre noi conştientizăm acest lucru. Descoperă la ce este bun conflictul la locul de muncă?”

- Reprezintă o modalitate personală de a spune: „Conflictul la locul meu de muncă este bun pentru că ajută la…”. Analizează ideile notate.

ACȚIONEAZĂ!



- Elaborează o schemă de sinteză a modalităților de soluționare a conflictului. Analizează această schemă.

Bibliografie:

1. Coul E., *Stăpânirea de sine*, Bucureşti, Cartea Românească, 1987.
2. *Codul etic al funcționarului fiscal*, Chişinău 2008. Aprobat prin Ordinul Inspectoratului Fiscal Principal de Stat nr. 400 din 10 noiembrie 2008.
3. Petelean A., *Managementul conflictelor. Forme viciate în negocierea conflictelor*, Tg.-Mureş, 2005.
4. Rogojanu A., *Deontologia comunicării*, Bucureşti, 2005.
5. Șuștac Z., Ignat C., *Modalități alternative de soluționare a conflictelor*, CEP USM, 2008.
6. Бобнева М.И., *Социальные нормы и регуляция поведения. Психологические проблемы социальной регуляции поведения*, М., Наука, 1976.

4. COMPETENȚA RELAȚIONALĂ

4.1. Etica în afaceri

- **Concepte teoretice**
- **Nivelurile de aplicare a eticii în afaceri**
- **Rolul şi importanța studierii eticii în afaceri**
- **Dilemele etice în afaceri**
- **Analiza şi soluționarea problemelor etice**

La sfârşitul cursului studenții vor fi capabili:

- *să descrie* rolul pe care îl joacă „încrederea" în relațiile de afaceri;
- *să precizeze* nivelurile de aplicare a eticii în afaceri;
- *să analizeze* dilemele etice şi domeniile în care acestea apar;
- *să propună* modalități de soluționare a dilemelor etice în afaceri;
- *să explice* ce înseamnă a avea un comportament etic în afaceri;
- *să anticipe* consecințele viitoare ale deciziilor contrare eticii;
- *să direcționeze* deciziile ce reglementează relațiile adecvate în afaceri.

- **Concepte teoretice**

Cursul de *Etica profesională* are menirea să atragă atenția studenților asupra implicațiilor sociale ale unor decizii de afaceri. Dar afacerea ar putea să se refere atât la businessul individual, cât şi la practicarea unei profesii în cadrul unei instituții de stat sau particulare.

Etica afacerilor definește un sistem de principii, valori, norme şi coduri de conduită, în baza unei filozofii a firmei, care se impun ca imperative morale, inducând obligativitatea respectării lor. Pe bună măsură, codurile etice şi de comportament îşi integrează valorile morale ca atare, deşi acestea devin funcționale şi credibile numai în mă-

sura în care sunt asociate obiectivelor afacerii. Totodată, etica afacerilor este un domeniu de studiu aplicativ al eticii, cu privire la determinarea principiilor morale şi a codurilor de conduită ce reglementează relaţiile interumane din cadrul organizaţiilor şi guvernează deciziile oamenilor de afaceri sau ale managerilor. Ea vizează atitudinea, conduita corectă şi onestă a unei firme faţă de angajaţi, clienţi, comunitatea în care acţionează, investitori, acţionari etc.

Dimensiunea etică a unei afaceri poate viza tendinţele oricărei firme şi ale angajaţilor săi, de a respecta cu stricteţe legile, actele normative referitoare la:

- calitatea produsului;
- securitatea muncii;
- practici corecte de recrutare a personalului;
- practici corecte de marketing;
- practici corecte de vânzări;
- modul în care se utilizează informaţia confidenţială;
- implicarea în problemele comunităţii în care operează firma;
- atitudinea faţă de mită;
- atitudinea faţă de comisioane ilegale acordate în scopul obţinerii unor facilităţi etc.

Raţiunea oricărei afaceri induce subiecţilor participanţi, fie că sunt din interiorul ei, fie că se află în tangenţă sau complementaritate cu ea, un comportament etic corespunzător standardului de valori proprii, şi care vor include oricând elementele prezentate supra.

Interesul pentru un comportament moral în lumea afacerilor este vechi. Ceea ce ştim, din perspectivă istorică, este că acest interes a început în cea mai avansată societate comercială de acum cinci mii de ani, în Sumer. Grecia Antică manifesta deopotrivă interes pentru teoria economică şi pentru valorile şi normele morale implicate în schimburile economice. Aristotel făcea distincţie între ***economică*** (gospodărire privată, cu scopuri familiale) şi ***hrematistică*** *(*schimburi economice a căror scop este profitul). Prima practică avea o încărcătură etică, cea de-a doua avea o singură dimensiune: cea a profitului. Schimburile comerciale, activitatea cămătărească au avut mereu aceeaşi interpretare: ocupaţii lipsite de dimensiune morală, cu utilitate pur economică. Imaginea acestei separaţii a durat până în

secolul XVIII. Cicero vorbea totuşi despre corectitudine în tranzacţii, ca dimensiune morală a afacerilor.

Negustorii trecutului erau în genere stigmatizaţi ca lipsiţi de respectabilitate, cu îndeletniciri neonorabile. Interpretarea creştină a unei astfel de percepţii este expusă în relatarea din Noul Testament asupra alungării negustorilor din Templu, precum şi în reluările acestei idei din scrierile teologice.

În anii premergători apariţiei capitalismului sunt de remarcat preocupările societăţii de a reglementa relaţiile corecte dintre oameni. Astfel, în secolul XVII apare *Elizabethan Poor Law*, lege progresistă la acea vreme, în care colectivităţile erau făcute răspunzătoare pentru soarta celor nevoiaşi, stabilind o taxă asupra pământului aflat în posesia celor înstăriţi.

Capitalismul nu întotdeauna a oferit protecţie intereselor tuturor membrilor societăţii, fapt ce a determinat apariţia unor acte normative care au încercat să elimine abuzurile sociale. În 1876 apare *Legea Sherman Antitrust*, primul cod de etică îndreptat împotriva abuzurilor grosolane ale celor implicaţi în afaceri, *Wembley Code of Etichs* (1924), sau *Consumer Bill of Right* promovată de J.F. Kennedy în 1962, prin care guvernul american devine garantul corectitudinii afacerilor faţă de consumatori.

Tehnologia, privatizarea, industrializarea, creşterea nevoilor şi a consumului orientează societatea spre apariţia necesităţii reglementării etice a afacerilor.

Până nu de mult, acest subiect a fost circumscris unor discuţii negative despre scandalurile şi dezastrele aduse mai ales de lumea corporaţiilor, despre iresponsabilitate, iar recent ele au fost reluate în diferite forme în contextul globalizării şi existenţei corporaţiilor mondiale. Locul comun al acestor abordări legate de lumea afacerilor este dat mereu de „numitorul comun al afacerilor: banul".

Teoreticienii de orientare liberală au insistat asupra ideii că *succesul este o virtute, sărăcia este un viciu* şi că *bogăţia devine sursa de noblesse oblige* (bogăţia este generatoare de obligaţii morale, pe când sărăcia este generatoare de probleme morale). Astăzi, aceste discuţii teoretice s-au mai echilibrat şi au ajuns la nivelul construcţiei idealu-

rilor morale în afaceri, cu accente, inclusiv pe dreptate socială şi grija faţă de consumator.

Totodată, în ţara noastră, termenul *afacere* avea şi are o conotaţie negativă fiind asimilat unui fapt reprobabil, speculaţiei, înşelăciunii în dauna interesului public sau a celui privat. Afacerile sunt un mediu care este perceput ca mai puţin nobil, eventual, un mediu fără „scrupule", fiindcă este legat de profit. Viciile clasice, cum ar fi lăcomia sau avariţia, trec drept motivaţii frecvente pentru intrarea în lumea afacerilor. Aceasta nu înseamnă că nu a existat o tendinţă permanentă ca afacerile să fie guvernate de valori şi norme morale, oricât ar părea de paradoxal, având în vedere tipul de motivaţii amintite mai sus.

- **Nivelurile de aplicare a eticii în afaceri**

Conceptele centrale cu care operează etica afacerilor sunt: **datorie** şi **utilitate.**

În afaceri pot fi detectate câteva niveluri de aplicare a eticii:

1. Nivelul micro este cel care se stabileşte între indivizi în baza principiului corectitudinii schimbului. Acest nivel este mai aproape de etica tradiţională şi cuprinde: *obligaţii, promisiuni, intenţii, consecinţe, drepturi individuale.* Toate acestea alcătuiesc principiile schimbului echitabil, câştigului cinstit, tratamentului corect. Astfel, o firmă care vinde maşini trebuie să-şi prevină cumpărătorii, dacă ele au defecte la sistemul de frânare, sau o firmă care vinde anticoncepţionale trebuie să prevină clienţii că acestea produc dereglări hormonale. Clientul trebuie considerat raţional, autonom, şi, ca să poată cumpăra serviciul sau produsul în cunoştinţă de cauză, trebuie informat.

2. Nivelul macro se referă la reguli *instituţionale* sau sociale ale comerţului, ale lumii afacerilor. Conceptele centrale ale acestui nivel sunt: *dreptate şi legitimitate***.** Problemele puse în contextul nivelului macro sunt de natură filozofică, preponderent etică, şi sunt de tipul următor: Care e scopul pieţei libere? Este proprietatea privată un drept prioritar? Este just sistemul de reglementare a pieţei? Ce rol trebuie să aibă statul în afaceri? Sunt oare corecte şi echitabile politicile de impozitare aplicate firmelor?

3. Nivelul corporațiilor. Discuțiile etice se referă preponderent la rolul jucat în societate, la responsabilitatea socială şi internațională a corporațiilor.

Nivelul macroeconomic determină stringența problemelor etice în globalizarea afacerilor. Ele apar mai ales atunci când unele corporații internaționale desfăşoară afaceri în țări cu economii slab dezvoltate, cu un nivel mai redus de maturizare a conştiinței civice. Astăzi, toate organizațiile din lume trebuie să recunoască importanța şi necesitatea luării în considerare a unor concepte ca: *etică, morală, responsabilitate socială, echitate* şi, totodată, să încerce a le implementa în cultura lor organizațională.

- **Rolul şi importanta studierii eticii în afaceri**

Etica afacerilor este esențială pentru succesul pe termen lung al activității, atât din perspectivă macroeconomică, cât şi din cea microeconomică. La nivel macroeconomic, etica influențează întregul sistem economic; comportamentul imoral poate distorsiona piața, ducând la o alocare ineficientă a resurselor.

Din perspectiva microeconomică, etica este adesea asociată cu încrederea. Etica este necesară, dar nu suficientă, pentru a câştiga încrederea furnizorilor, clienților, comunității, angajaților. Întreaga literatură economică apreciază faptul că **încrederea** este deosebit de importantă în relațiile de afaceri.

Încrederea înseamnă, de fapt, micşorarea riscului asumat. Ea asigură protejarea drepturilor şi intereselor. Încrederea şi bunele relații ale firmei se referă la:

- ✓ *Încrederea în relațiile cu furnizorii* - furnizorii sunt parteneri de afaceri foarte importanți, direct afectați de deciziile organizației, de comportamentul acesteia. Ea se câştigă prin respectarea obligațiilor de către fiecare parte şi prin minimizarea riscurilor de orice fel. Încrederea determină o mai mare eficiență, în timp, a schimbului, iar relațiile de schimb bazate pe încredere se dezvoltă atunci, când fiecare partener îl tratează pe celălalt aşa cum ar vrea el să fie tratat;
- ✓ *Încrederea în relațiile cu consumatorii* - un vânzător câştigă încrederea clientului său atunci când este onest, competent, orientat spre nevoile clientului şi plăcut. Clienții aşteaptă de la vânzător produsele/ serviciile de calitatea promisă, precum şi informații reale, pertinente;

✓ *Încrederea în relațiile cu angajații* - încrederea trebuie acordată atât şefilor, cât şi subordonaților. Un climat de încredere duce la o mai bună comunicare, la o fidelitate mai mare a angajaților, la confidență, la reducerea conflictelor de muncă sau a conflictelor dintre grupurile de muncă etc. Un studiu a identificat cinci factori corelați cu încrederea în relațiile cu angajații:

- percepția unei comunicări deschise şi oneste, în sus şi în jos pe scară ierarhică;
- tratamentul corect pentru fiecare grup de muncă;
- împărțirea obiectivelor şi a valorilor între muncitori şi supraveghetori;
- autonomia, ca un semn al încrederii în angajat;
- feedback din partea managementului privind performanțele şi responsabilitățile salariaților;
- încrederea este în relație directă cu unele tehnici moderne de management, cum ar fi: creşterea responsabilității, managementul participativ, managementul prin obiective, cercurile de calitate etc.

Etica în afaceri se referă, de fapt, la acel echilibru care ar trebui găsit între performanțele economice şi cele sociale ale firmei.

Pentru înțelegerea clară a rolului eticii în afaceri este deosebit de importantă atitudinea conducerii superioare a firmei, din care să reiasă respectarea eticii atât prin acțiunile proprii ale managerilor, cât şi din politicile abordate în firmă, din deciziile luate, din sarcinile transmise, din politicile salariale adoptate, din modul de aplicare a sancțiunilor disciplinare etc.

➢ **Dilemele etice în afaceri**

Dilemele etice pot fi definite ca situații neclare, probleme care îi pun în încurcătură pe cei care iau decizii, în dorința de a echilibra performanțele economice şi cele sociale.

Cele mai multe dileme etice în afaceri apar în următoarele domenii:

- marketing: reclama, publicitatea, ambalajul produsului;
- aprovizionare: favoruri din partea furnizorilor;
- producție: calitatea materiilor prime şi a produselor finite, costurile;

- resursele umane: angajare, salarizare, motivare, evaluare, promovare.

Cea mai dificilă situaţie pentru manageri o reprezintă existenţa dilemelor etice. O *dilemă etică* se naşte atunci când toate alternativele posibile din cercetările efectuate au o consecinţă negativă în plan social.

În primul rând, dilemele etice sunt generate de raportul dintre performanţele sociale şi cele economice, realizarea echilibrului fiind deosebit de dificilă, mai ales în condiţiile inexistenţei unei informaţii complete care să poată crea o imagine globală asupra dimensiunilor economice ale angajamentelor sociale, precum şi a consecinţelor sociale generate de un comportament pur economic. Este şi cazul revendicărilor pe care le pretind unele minorităţi, grupuri de presiune, dedicate unei singure cauze, care o consideră de o moralitate incontestabilă; nu urmăresc să obţină sprijinul majorităţii şi nici măcar să o atragă, căci astfel s-ar putea să fie nevoie să recurgă la compromisuri.

În identificarea soluţiilor pentru dilemele etice, managerii trebuie să investigheze cu multă atenţie toate aspectele problemei şi să adopte o decizie care să fie judecată după consecinţele sociale şi mai puţin după rezultate economice de moment. Practicarea unui management modern, pe coordonate morale, a dovedit că rezolvarea dilemelor manageriale este în corelaţie cu valorile personalităţilor individuale angajate în actul decizional managerial.

Dilemele etice apar în lumea afacerilor atunci când există o neconcordanţă între principiile etice şi situaţia practică, între ceea ce se doreşte şi ceea ce este de fapt, între sistemele proprii de valori şi modul de satisfacere practică a nevoilor.

Atenuarea acestor stări (practic, nu se poate vorbi de dispariţia conflictelor de interese intra sau extraorganizaţionale) va avea succes numai prin conştientizarea, cunoaşterea şi instrumentarea de către manager a principiilor etice, a standardelor etice şi a sistemelor de valori proprii domeniului economic şi, în detaliu, a organizaţiei pe care o conduce.

Etica în afaceri reprezintă aplicarea standardelor morale la situaţiile concrete din afaceri.

- **Analiza şi soluţionarea problemelor etice**

Standardele noastre morale legale (corect, just, drept) diferă de la un individ la altul, datorită diferenței de valori la care se raportează. Prin urmare, nimeni nu poate spune cu certitudine că un anume standard moral este bun sau rău, dar se poate demonstra dacă el exprimă o obligație față de alții şi nu numai un beneficiu fată de noi înşine.

În soluționarea dilemelor etice, întrebările-cheie sunt:

- Cine ar câştiga şi cât de mult?
- Cine va pierde şi cât de mult?

Peter Drucker arată că proprietarul, omul de afaceri, managerii trebuie să-şi „asume conştient responsabilitatea pentru binele comun şi să-şi înfrâneze interesul propriu şi autoritatea atunci când executarea lor dăunează acestora şi libertății individuale" – viziune conservatoare, exigentă, izvorâtă din ideea unei orânduiri sociale bazate pe un scop moral, în care acceptarea responsabilităților, a îndatoririlor şi a obligațiilor justifică revendicarea drepturilor.

Un cumul de reguli morale, izvorâte din respectarea celor mai elementare noțiuni de etică trebuie să conțină:

Respectarea angajamentelor asumate. Toți dorim să avem certitudinea că promisiunile făcute de alții sunt în totalitate îndeplinite, pentru că, nerespectând această normă elementară, interacțiunea socială, construită cu efort, tinde a se opri, iar afacerile vor eşua.

Nonviolența. Afectarea integrității fizice şi presiunile psihice conduc la apariția unor complexe, cu implicații negative asupra mediului de lucru; vor fi ascunse adevăruri şi va fi denaturată viața. Cu drepturi şi obligații specificate în coduri de comportament se poate construi o cale de dialog prin care se pot preveni conflictele violente.

Ajutorul mutual. Moralitatea şi codul etic reglementează comportamentul uman în comunitate, incluzând activitățile individului, direcționate numai spre o colaborare în interesele comune ale grupului, dar şi pentru interesele individuale ale fiecăruia. Chiar dacă unii consideră că această deschidere în interesul individului poate afecta armonia, ea trebuie realizată în condițiile în care costul pentru realizarea dezideratului nu este prea mare.

Respectul pentru persoană. Morala comunității solicită a privi şi a considera alte persoane ca pe sine însuşi, tratând serios problemele şi interesele lor, acceptându-le ca legitime.

Respectul pentru proprietate. Persoanele doresc să uzeze de dreptul de proprietate asupra bunurilor, iar dacă ele consideră că propriul corp este o proprietate, acest aspect reprezintă un corolar al respectului pentru persoană.

Principiile fundamentale utilizate în soluționarea problemelor de etică a afacerii sunt:

- integrarea angajaților în desfăşurarea activităților;
- obiectivitatea, eliminând conflictele de interese, influențele externe în realizarea unor oportunități;
- competența, conştiinciozitatea, aptitudinile profesionale ale managerilor şi ale personalului angajat în afaceri;
- confidențialitatea informațiilor dobândite pe parcursul derulării activităților, cu excepția situațiilor impuse de lege, când se cere dezvăluirea acestor informații;
- serviciile în concordanță cu standardele tehnice şi profesionale relevante.

Cele mai generale probleme de natură etică sunt: conflictele de interese ale angajaților, darurile, hărțuirea sexuală, plățile neautorizate, spațiul privat al angajaților, problemele de mediu, securitatea muncii, politica de prețuri, discriminările de orice fel etc.

Există numeroase cazuri în care angajați ai unor firme dau dovadă de lipsă de etică în afaceri. De exemplu:

- acordarea unor comisioane ilegale pentru obținerea de informații confidențiale despre firmele concurente;
- trafic ilegal cu produse aflate în monopolul statului;
- desfăşurarea unor activități neautorizate;
- folosirea unor documente cu regim special false sau procurate în mod ilegal;
- implicarea în cazuri de evaziune fiscală, economie subterană;
- înşelarea organelor de control ale statului;
- utilizarea unor bunuri de proveniență ilegală etc.

Sunt legate de etica afacerilor numeroase subiecte de discuție şi implicații. Două dintre temele interesante sunt relativismul şi analiza stakeholders (analiza celor implicați).

„Relativismul" examinează de ce ignorăm adesea etica în luarea deciziilor, iar „analiza stakeholders" furnizează o structură, un cadru de confruntare a deciziilor etice.

Relativiştii nu sunt chinuiţi de dileme etice atâta timp cât ei nu cred că adevărul poate fi descoperit prin introspecţie.

În identificarea factorilor situaţionali care influenţează comportamentul etic, *organizaţia* ocupă un loc central. Politicile şi codurile de conduită, cultura organizaţiei pot promova o consideraţie înaltă acordată angajaţilor, iar grupurile din interior, prin sprijinul şi perspectivele pe care le oferă membrilor, influenţează comportamentul etic.

Mediul în care operează organizaţiile este marcat de reglementări guvernamentale, norme şi valori împărtăşite în comun de membrii societăţii. Aceste elemente pot încuraja comportamentele etice şi pot limita aria de acţiune a unor fapte amorale.

Rezultă că rezolvarea dilemelor etice este condiţionată de abilitatea de a menţine un dialog deschis în relaţiile cu mediul exterior. Deschiderea spre dialog nu rezolvă în totalitate problemele, dar generează încredere şi facilitează menţinerea de relaţii armonioase între organizaţie şi mediu.

Există o serie de criterii etice ale întreprinderilor civilizate, însă se apreciază în mod deosebit *onestitatea* şi *seriozitatea* partenerilor în relaţiile de afaceri.

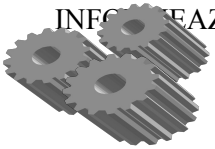
Concepţia modernă a eticii afacerilor, privită din cel mai important unghi, vizează problema răspunderii sociale a afacerilor, stabilirea unei noi culturi organizaţionale, care să ţină seama de necesitatea nu numai a măririi profitului, veniturilor acţionarilor şi asociaţilor, ci şi a satisfacerii adecvate a necesităţilor societăţii, a tuturor condiţiilor sociale care acţionează în societate.

Activităţi:

IMPLICĂ-TE!

- Discută cu colegul de bancă despre ceea ce cunoaşteţi în privinţa responsabilităţii sociale a firmei.
- Identifică ce include responsabilitatea socială a firmei.

INF[illegible]EAZĂ-TE ŞI PROCESEAZĂ INFORMAŢIA!

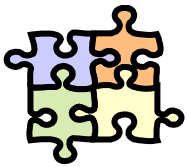


- Enumeră cele mai frecvente probleme etice ce apar în cadrul afacerilor.

- Determină raționamentele teoretice şi practice pentru studierea eticii în cadrul afacerilor.

- Identifică ce calități trebuie să posede o organizație pentru respectarea eticii în cadrul ei.

COMUNICĂ, DECIDE!



- Elaborează o concluzie asupra rolului pe care îl joacă *încrederea* în relațiile de afaceri.

Răspunde la 6 întrebări cu genericul: DE CE?

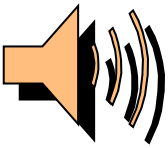
Ex: Încrederea este importantă în relațiile de afaceri

1. DE CE? Răspuns: Pentru că...
2. DE CE? Răspuns: Pentru că...

- Determină cazuri în care angajați ai unor firme dau dovadă de lipsă de etică în afaceri.
- Completează următorul tabel:

Ce sunt dilemile etice şi de ce apar ele?	Ce argumente am de a evita dilema?	În ce domenii apar dilemele etice?

EXPRIMĂ-ȚI ATITUDINEA!



- Estimează rolul respectării principiilor eticii.
- Raportează principiile eticii profesionale la cazuri reale din colectiv, şcoală, familie.
- Determină avantajele/dezavantajele legităților şi principiilor comportamentului etic.

- Stabileşte o ierarhie a nivelurilor eticii în cadrul afacerilor.
- Analizează necesitatea soluționării dilemelor etice şi efectul lor asupra afacerilor.
- *Soluționează problema*: Eşti un tânăr angajat al unei firme de consultanță în afaceri. De curând ai finalizat un studiu costisitor pentru o companie şi ştii că nu mai poți face nimic în plus pentru clientul tău. Totuşi, superiorii tăi consideră că acea companie îşi poate permite mai mult decât atât, poate cumpăra mai multă cercetare. Cum procedezi?

A. Concepi atâtea studii câte îşi poate permite compania.

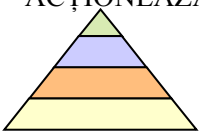
B. Mai concepi doar câteva proiecte.

C. Mai concepi doar un proiect de mică anvergură, astfel încât să îți satisfaci superiorii.

D. Mai planifici un proiect, însă tărăgănezi lucrurile astfel încât compania îl va respinge.

E. Le spui superiorilor tăi că un nou proiect nu este justificat.

ACȚIONEAZĂ!



- Propune căi de înlăturare a obstacolelor pentru îndeplinirea principiilor eticii profesionale.
- Proiectează comportamente etice în baza principiilor etice.
- Anticipă regulile/normele/principiile eticii profesionale de viitor.
- Soluționează cazuri de dileme etice apărute în relații de prietenie şi în USM.
- Propune modalități de soluționare a dilemei etice apărute în următorul studiu de caz:

În următoarea zi aveți de încheiat un contract cu firma de mobilă "ABC", azi ați primit cadou de la această firmă un telefon mobil de ultimă oră. Ce faceți, acceptați sau nu cadoul? Dacă da, de ce îl acceptați? Dacă nu – de ce nu îl acceptați?

Recomandări bibliografice:

1. Appelbaum David, Sarah V. Lawton, *Ethics and the Profesions*, Prentice Hall, New Jersey, 1990.
2. Bowie Norman, *Business Ethics, Englewood Cliffs*, NJ, Prentice Hall, 1982.
3. Certo S.C. *Managementul modern:diversitate, calitate, etica şi mediul global*, Bucureşti, Ed. Teora, 2002.
4. Crăciun D. *Etica în afaceri*, Bucureşti, Editura A.S.E., 2005.
5. Mihuț Ioan, Lungescu Dan, *Comportamentul etic în managementul unor firme internaționale* / În Analele Universității „Dimitrie Cantemir", Tg.-Mureş, 1998.

6. Rujoiu Marian, *Trainer Extreme Training*, http://www.traininguri.ro

4.2. Colectivul de muncă

- **Colectivul de muncă – grup social**
- **Caracteristicile principale ale colectivului de muncă. Tipuri psihologice ale oamenilor**
- **Climatul sociopsihologic în colectivele de muncă**
- **Menținerea autorității morale. Opinia publică în colectivul de muncă**
- **Problema adaptării tânărului specialist în colectivul de muncă**

Studiind acest modul, studentul va fi capabil:

- *să identifice* normele de grup ale colectivului de muncă;
- *să argumenteze* rolul respectării normelor de grup,
- *să analizeze* climatul psihic în grupul din care face parte;
- *să anticipe* consecințele lipsei comportamentului etic în colectiv;
- *să aprecieze* importanța menținerii autorității morale într-un colectiv de muncă;
- *să creeze* modalități de adaptare în noul colectiv de muncă;
- *să elaboreze* un plan de dezvoltare a relațiilor adecvate în colectiv;
- *să direcționeze* acțiuni spre dezvoltarea culturii organizaționale;

Termeni-cheie: **colectiv, grup, relaţii, opinie publică, adaptare.**

➢ Colectivul de muncă – grup social

Oamenii nu muncesc, de regulă, singuri, ci activează împreună, în grupuri. Grupul de muncă nu reprezintă numai o entitate tehnico-administrativă, adunând împreună un număr de persoane care colaborează într-un proces de muncă necesar, cu relații determinate, ce constituie totodată o entitate socială distinctă, cu logica sa proprie, având numeroase consecințe atât pentru performanțele membrilor săi, cât şi pentru satisfacția lor în muncă.

Din multitudinea lucrărilor de specialitate au rezultat două mari categorii de definiții:

Prima accentuează rolul individului în cadrul grupului, grupul fiind *un număr de persoane care comunică între ele, adesea doar pentru o anumită perioadă, numărul de membri trebuind să fie suficient de mic pentru ca fiecare persoană să fie capabilă să comunice cu celelalte «face-to-face».*

O altă definiție reprezentativă a acestei categorii are menirea de a o completa pe prima şi prevede că: *un grup este orice număr de persoane care intercondiționează între ele, sunt psihologic conştiente de existența celorlalți şi percep că fac parte din acel grup.*

Indiferent de definiția acceptată, rolul grupurilor poate fi sintetizat astfel:

- realizează practic obiectivele organizațiilor din care fac parte;
- asigură cadrul necesar modelării şi structurării personalităților;
- oferă premisele satisfacerii unor cerințe specifice (de siguranță, apartenență, recunoaştere, autorealizare);
- constituie veriga prin intermediul căreia membrii societății influențează societatea, în conformitate cu nevoile, aspirațiile şi valorile specifice lor.

Unui grup de muncă îi este caracteristic faptul că reprezintă un număr oarecare de persoane care interacționează relativ intens şi direct, datorită cadrului tehnologic al muncii, având probleme comune de muncă. Grupul de muncă are o autonomie funcțională relativă. Din această cauză grupul de muncă este, în consecință, caracterizat printr-o funcție de conducere distinctă (de regulă, un şef al grupului) care imprimă o coerență internă activității, organizând şi controlând munca comună. De aici se poate formula un criteriu simplu şi eficace de delimitare a grupurilor de muncă: *totalitatea persoanelor care au un şef comun şi care interacționează direct în procesul muncii lor.* Grupul constituie un colectiv de muncă.

Normele de grup şi conformarea la ele.

Apariția normelor de grup şi a conformării la acestea reprezintă unul dintre cele mai previzibile efecte ale constituirii şi existenței unui grup.

Acceptarea de către un individ a statutului de membru al unui grup implică, în primul rând, recunoaşterea faptului că nu va mai fi posibil să se comporte complet liber în acest mediu, pentru că fiecare grup, datorită atât obiectivelor sale, cât şi a caracteristicilor indivizilor care-l compun, va stabili anumite modele de comportament, **norme de grup.** Aceste norme determină comportamentul membrilor grupului în diferite situaţii concrete (de la vestimentaţie şi limbaj pînă la calitatea activităţilor profesionale).

Rezultă, că **normele de grup** ***definesc modele comportamentale pe care grupul le consideră acceptabile şi la care membrii grupului trebuie să*** **se** ***conformeze.***

Conformarea la normele de grup este ***definită ca fiind orice schimbare a ideilor sau a comportamentului individual,*** **consecinţă a adaptării la** ***normele grupului, ca urmare a unei presiuni imaginare sau reale.*** Ea poate fi:

- *normativă* sau „de suprafaţă", atunci când comportamentul individual, în cadrul grupului, conform normelor acestuia, este o alterare, o schimbare a comportamentului firesc care are loc doar în grup, şi
- *prin acceptare personală,* intimă, atunci când norma de grup devine un comportament „permanent" al individului, care aderă fără rezerve la aceasta.

Odată statuate, normele devin obligatorii, iar nerespectarea lor atrage după sine o sancţiune din partea grupului care ajunge de la comentarii până la excludere.

Atunci când un membru al grupului apreciază că nu mai poate accepta în continuare cerinţele unor norme de grup, el are la dispoziţie două soluţii: să părăsească grupul sau să încerce să schimbe norma devenită, pentru el, inacceptabilă.

Va adopta prima soluţie atunci când apartenenţa la grup nu mai este suficient de atractivă pentru a-l determina să se conformeze în continuare la normele de grup. În acest din urmă caz grupul este, la rândul său, obligat să ia o decizie, analizând, pe de o parte, „costurile" şi „profitul" asociate prezenţei individului în grup şi, pe de altă parte, rolul normei în cadrul grupului.

Dacă norma este mai importantă, grupul va renunța la individ sau va încerca să-l determine să i se conformeze în continuare, în caz contrar, va efectua schimbările solicitate de individ în norme.

- **Caracteristicile principale ale colectivului de muncă. Tipuri psihologice ale oamenilor**

Începerea activității unui manager cu un grup necesită deținerea unor informații despre el. Într-o astfel de situație, dacă un manager cere detalii subalternilor referitoare la performanțele sau la aspirațiile lor, el va obține caracteristici psihoindividuale şi nu unele psihosociale. Conducătorul unui grup culege cât mai multe informații referitoare la grupul în cauza, pentru a înțelege funcționarea lui şi a comportamentelor de grup. Dacă acesta reuşeşte să atingă scopurile scontate, va fi capabil să anticipe cu uşurință evoluția viitoare a grupului. Cele mai utilizate proprietăți ale grupului sunt:

- consensul (existența atitudinilor asemănătoare în grup); - conformismul (respectarea normelor de grup); - autoorganizarea (capacitatea grupului de a se organiza singur);

- coeziunea (unitatea grupului); - eficiența (îndeplinirea obiectivelor); - autonomia (independența); - controlul (grupul ca mijloc de control a acțiunii membrilor săi); - stratificarea (ierarhizarea statutelor); - permeabilitatea (acceptarea altor membri); - flexibilitatea (posibilitatea de manifestare a comportamentelor variate); - omogenitatea (similaritate psihologică şi socială a membrilor); - tonul hedonic (plăcerea apartenenței la grup); - intimitatea (apropierea psihologică între oameni); - forța (tăria grupului); - participarea (acționarea pentru grup);

- stabilitatea (persistența în timp a grupului).

Pe lângă proprietățile prezentate *supra*, grupul de muncă este caracterizat de existența unor aşa-numite roluri secvențiale şi roluri comportamentale cu un grad crescut de complexitate şi integralitate (acestea ne prezintă un set de atitudini constante ale persoanei în respectivul microgrup, reprezentând o perspectivă general-valabilă în ceea ce o priveşte). Goodall Jr. ne oferă o tipologie a acestora din urmă:

1) ***Tipul „bunului soldat”*** este cel care se supune politicilor şi regulilor organizațiilor, fiind o persoană tradiționalistă şi pasivă în interacțiunile din grup. Se oferă voluntar să colecteze rezultatele grupu-

lui, face întotdeauna ceea ce se aşteaptă de la el, strategia lui fiind construită astfel încât să capete răspunsuri pozitive.

2) ***Altruistul*** este cel care dezvoltă strategii pentru ceilalţi cu costuri şi sacrificii personale. Este motivat de recompense standard, statutul mai înalt nu-1 interesează, este neconflictual şi contribuie la instaurarea unei bune atmosfere în grup.

3) ***Prinţul*** acţionează după cum dictează circumstanţele şi doreşte să obţină rezultate pozitive; îşi justifică acţiunile în funcţie de rezultate, aspirând să aibă autoritate şi putere. Nu-i place să se supună ordinelor celorlalţi decât dacă are de câştigat, astfel încât, pentru grup, dacă interesele Prinţului corespund cu ale echipei, el se implică eficient.

4) ***Curteanul*** dezvoltă comportamente ingrate în prezenţa persoanelor cu autoritate şi putere, tinzând să fie autocentric, dar nu în modul evident al Prinţului. Doreşte să mulţumească, fiind o persoană influentă în grup, dar nu ofensează pe nimeni stimulând câştigurile pentru cei cu o poziţie mai înaltă. Pentru grup este util, adaptându-se repede nevoilor şi aşteptărilor. Oamenii pot să-1 displacă, dar apreciază modul său de lucru şi rezultatele obţinute.

5) ***Subminatorul*** este interesat să deţină controlul şi să influenţeze rezultatele grupului, fiind un membru mai în vârstă al acestuia, conservator, cu multă informaţie şi experienţă acumulată. Se aliază cu Curteanul pentru a obţine poziţii de forţă, într-un conflict, ei sunt catalizatori ai acestuia, totuşi, nu participă la conflicte pe care nu doresc să le câştige. Nu sunt plăcuţi, dar sunt respectaţi.

6) ***Facilitatorul*** este cel care ajută grupul să fie deschis şi onest, îndeplinind rolul de terapeut, în sensul că sprijină echipa să imagineze, să fantazeze pentru a obţine idei. El nu exprimă propriile sentimente, ci îşi asumă rolul de rezonator al sentimentelor grupului. Are şi scopuri ascunse, dar este de folos grupului, căci dezvoltă strategii care ajută grupul să progreseze.

7) ***Servitorul maselor*** defineşte o strategie aparţinând politicienilor; sunt persoane care posedă autoritatea şi puterea, dar care susţin că au această poziţie pentru a pune în valoare doleanţele celorlalţi. Sunt buni ascultători şi lasă cealaltă persoană să vorbească pentru a obţine informaţii cât mai multe şi mai utile.

8) ***Prietenul*** este o persoană care vrea să te ajute în schimbul unor favoruri în viitor, fiind loial, cuternitor şi vesel, nu se ştie însă când va

cere o favoare în schimb, din acest motiv poate fi o amenințare pentru grup.

9) ***Duşmanul prietenos*** doreşte să apară ca fiind prieten, deşi îşi maschează adevăratele intenții, în aparență pare foarte interesat de fericirea celuilalt şi pare să-i pese foarte mult de ce i se întâmplă acestuia.

10) ***Persoana timidă***. Pot fi de două feluri: cei cu adevărat timizi şi cei care folosesc acest aspect ca pe o strategie. Cei din primul tip rămân izolați în grup, ceilalți se asociază cu oricine fără să-i intereseze prea mult scopurile grupului.

11) ***Narcisistul*** reprezintă persoana foarte centrată pe sine, care vede organizația ca pe o oportunitate de a-şi îndeplini scopurile, fiind interesată doar de modul în care grupul o poate recompensa. De aceea acceptă doar sarcinile care îi sunt folositoare în viitor. Poate fi o persoană distructivă pentru grup.

12) ***Omul echipei.*** Nu este un tip de o personalitate anume, el joacă astfel încât să dezvăluie plenar calitățile membrilor grupului. Este o persoană extravertită până la lipsa de profunzime. Doza lui de greşeală este că se îndepărtează de esențial, dar se integrează bine în grup. Ca să execute o sarcină, are întotdeauna nevoie şi de o altă persoană care să lucreze cu el.

13) ***Yes-man/No-man***. Sunt strategii folosite de membrii cu o toleranță scăzută față de ambiguitatea conflictelor (în primul caz) sau de anumite opinii care îi contrazic. Yes-man-ul vrea să placă în special liderului, este strategia oamenilor slabi şi ineficienți.

14) ***Furiosul*** este un narcisist autocentric cu aspirațiile Prințului şi Curteanului. Este dezgustat, nerăbdător, sătul de reguli, caracterizat drept „persoană rebelă". Este foarte emoțional în perioadele de conflict, vrea să inducă aceleaşi sentimente altor persoane, urmărind scopul de a fi acceptat şi puterea.

Grupul este format de la bun început din indivizi cu experiențe diverse şi cu percepții diferite, în dependență de structura grupului (tipologie) se acceptă sau nu comportamentul şi relațiile etice. Totodată, imaginile mentale (formate din idei, opinii, aşteptări, experiențe din trecut cu alte grupuri, informații pe care le avem) ne influențează, pe de o parte, în stabilirea gradului nostru de implicare în grup şi, pe de altă parte, în alegerea comportamentelor etice sau lipsite de etică pe care le adoptăm în grup. Aceasta teorie ne ajuta sa evitam jocurile,

conflictele şi luptele pentru putere, care ar putea apărea şi, în cel mai rau caz, ne-ar sabota grupul.

Inexistenţa unui nou sistem, compatibil cu actualele condiţii ale vieţii moderne, face ca individul să se găsească frecvent în faţa unor situaţii, în care este nesigur atât de propriul său statut şi roluri, cât şi de cele ale altora. Rezultatul este un mare număr de dezamăgiri şi frustrări, dar pot şi învăţa multe lucruri, astfel formându-se climatul în colectivul de muncă.

➢ **Climatul sociopsihologic în colectivele de muncă**

C.C. Platonov defineşte climatul psihologic - gradul stării de confort individual şi grupal, condiţionat de influenţa mediului fizic şi social şi care, la rândul său, condiţionează calitatea activităţii individuale şi în grup. Iar climatul moral-psihologic este un *gen* al climatului psihologic condiţionat de componentele morale ale relaţiilor dintre oameni (norme, valori) şi care condiţionează la rândul său atât aceste relaţii, cât şi dispoziţia colectivului.

Climatul social-psihologic are următoarele caracteristici specifice:

- în primul rând, este una din faţetele vieţii cotidiene a oamenilor;
- în al doilea rând, este divers în diferite colective;
- în al treilea rând, influenţează în mod diferit membrii colectivului;
- în al patrulea rând, influenţa climatului are urmări asupra stării psihologice a oamenilor.

Climatul social-psihologic posedă *dinamică,* condiţionată, în primul rând, de determinantele externe (condiţiile material-tehnice şi organizaţionale factori obiectivi) şi, în al doilea rând, de reflectarea acestor interrelaţii (adică determinanta internă, subiectivă).

Factori obiectivi:

I. Tipul de activitate, caracterul şi condiţiile muncii. Un moment important în acest caz îl constituie alegerea profesiei sau orientarea profesională şi anume gradul de satisfacţie sau insatisfacţie de la muncă.

II. Organizarea activităţii de muncă şi factorul economic, adică trebuie să existe atât condiţii bune de muncă, cât şi stimulare materială diferenţiată.

III. Stimularea activităţii colectivului, adică motivaţia oamenilor, în special de a-şi compara rezultatele sale cu ale altor oameni (concu-

renţa şi competiţia sporesc productivitatea muncii), în afară de aceasta trebuie îmbinată stimularea materială cu cea morală pentru a spori iniţiativa şi creativitatea oamenilor.

Factori subiectivi:

I. Structura, componenţa colectivului. Din experienţa şi cercetările sociologice rezultă că structura optimală a colectivului este cea combinată (oameni diferiţi după sex şi vârstă, de diferită calificare, cu diferite experienţe şi cunoştinţe). Un aspect important aici ar fi gradul de utilizare a potenţialului uman şi anume în ce măsură cunoştinţele acumulate sunt folosite corespunzător (absolvenţii instituţiilor de învăţământ care nu activează în domeniul său.).

II. Compatibilitatea dintre membrii colectivului (influenţa particularităţilor individuale). Există câteva tipuri de compatibilitate:

- *fiziologică* - necesară în munca care necesită forţă fizică, rapiditate în mişcări, rezistenţă, îndemânare, iscusinţă, dibăcie;
- *psihologică* - compatibilitatea psihologică nu trebuie înţeleasă ca o asemănare între oameni, ci mai degrabă complementaritate de caractere, temperamente, calităţi emoţional-volitive. Acestea nu există separat, s-ar putea vorbi despre o compatibilitate psihofiziologică.
- *socială* - un nivel superior ce presupune unitatea orientărilor, intereselor, aprecierilor, valorilor (morale, spirituale, politice), concepţiilor, opiniilor.

III. Interrelaţiile existente în colectiv – în grup oamenii se supun unor anumite norme. Trebuie să ţinem cont de apariţia grupelor neformale în colectiv, de caracterul lor (pozitiv sau negativ), mecanismul lor de funcţionare.

Conducerea este factor primordial în formarea climatului moral-psihologic al colectivului. S-a constatat experimental că managerii care se orientează la factorul uman obţin rezultate mai bune, în comparaţie cu cei care atrag atenţia doar asupra sarcinii. Influenţa stimulatoare a managerului este un indice al eficacităţii muncii sale. De el depinde crearea unei atmosfere ce permite dezvoltarea potenţialului, stimularea activismului.

Formarea climatului moral-psihologic depinde de personalitatea şi autoritatea conducătorului, de capacitatea de influenţă asupra

oamenilor prin exemplul propriu cu ajutorul mecanismelor de contaminare, sugestie, convingere şi imitare.

Este dificil de lucrat cu un şef caracterizat drept „nervos, neechilibrat, dur, suspicios şi arogant" chiar dacă el este un bun specialist.

Starea anumitor parametri ai climatului social-psihologic nu întotdeauna este satisfăcătoare, însă pe măsura dezvoltării colectivului şi perfecţionării lucrului educativ efectuat, climatul sau anumite caracteristici ale lui se pot îmbunătăţi. Dinamica grupului poate fi o precondiţie a dinamicii climatului social-psihologic. Procesele fundamentale ale dinamicii grupului ce influenţează asupra dinamicii climatului social-psihologic sunt:

1) *procesul de formare a grupelor mici*, inclusiv modurile de formare, mecanismele de influenţă grupală asupra individului, dezvoltarea coeziunii grupei, acceptarea de către membrii ei a normelor vieţii în grup, aderarea personalităţii la grup;

2) *calităţile de lider*, adică manifestarea simpatiilor şi antipatiilor în relaţiile interpersonale din grup, ceea ce presupune acţiunea mecanismelor de dominare şi supunere, diferite stiluri de influenţă a unor membri ai grupei asupra altora;

3) *conducerea*, adică manifestarea relaţiilor oficiale în grup în corespundere cu ierarhia funcţională, ceea ce presupune prezenţa la conducător a unor calităţi de afacere şi de personalitate, ce permit o activitate eficientă din punct de vedere a funcţiilor de bază;

4) *acceptarea soluţiilor grupului* include modurile de stimulare şi activizare a capacităţii de gândire a grupului, modurile şi formele de includere a personalităţii în procesul de formare a soluţiei în cadrul grupului, formele şi definitivarea rezultatelor discuţiilor din grup;

5) *procesele de transformare a grupului în colectiv* presupun acţiunea principiilor colectiviste, prezenţa scopului comun, satisfacţia atât de la rezultatele muncii personale, cât şi de la cea colectivă, tendinţa de a obţine performanţe înalte, influenţa educativă şi psihologică pozitivă a membrilor colectivului unul asupra altuia;

6) *realizarea activităţii în grup* include metodele şi modurile de ridicare a eficienţei şi, în acelaşi timp, dependenţa ei (eficienţei) de coeziunea grupului, stilul de conducere, particularităţile de luare a de-

ciziilor, relaţiile interpersonale, activismul social şi în muncă, stadiile dezvoltării grupului.

Însă fenomenele dinamicii grupului nu reflectă întreg conţinutul climatului social-psihologic al colectivului, este important de studiat opiniile şi aprecierile membrilor colectivului.

- **Menţinerea autorităţii morale. Opinia publică în colectivul de muncă.**

Opinia colectivă asimilează în sine opiniile individuale ale majorităţii pe baza discutării problemei şi exprimă poziţia colectivului în ceea ce priveşte relaţiile cu alte colective şi societatea.

Toate aceste lucruri au condiţionat creşterea cerinţelor faţă de gândirea societăţii, au contribuit la sporirea rolului şi a importanţei opiniei publice în dirijarea populaţiei.

Opinia publică se caracterizează, în primul rând, prin exprimarea atitudinilor unor grupuri de oameni faţă de apariţia unor probleme dificile, ce prezintă un interes la rezolvarea ei. În al doilea rând, reflectarea realităţii în conştiinţa oamenilor are un caracter de apreciere, adică de aprobare sau de dezaprobare. De aici rezultă una din funcţiile opiniei publice - determinarea situaţiei şi, prin urmare, formarea unei reacţii corespunzătoare a gândirii oamenilor.

Opinia publică, după definiţie, constituie starea conştiinţei populaţiei, care include atitudinea (expusă sau ascunsă) oamenilor faţa de evenimentele şi faptele din realitatea ce domină în societate. Exprimarea unei idei sau păreri, despre ceva anumit sau în general, reprezintă o funcţie social-importantă, însă rolul decisiv în formarea opiniilor îl joacă caracterul lor de apreciere. A avea opinie publică înseamnă a-ţi determina poziţia faţă de o situaţie oarecare, ca, de exemplu, faţă de starea economiei, a condiţiilor nefavorabile de muncă, activitatea nesatisfăcătoare a sferei de deservire. Într-o societate civilizată a-ţi exprima liber părerea înseamnă a avea „opinie publică”. Se spune cert că părerea fiecărui individ în parte îl caracterizează pe dânsul însuşi, şi chiar îl poziţionează în societate, aceasta şi este formarea unei atitudini privitor la o anumită problemă.

Se consideră că opinia publică este exprimarea conştiinţei cotidiene, adică reflectarea necesităţilor cotidiene ale oamenilor. E foarte important ca reflecţiile, opiniile, ideile relevate să fie luate în conside-

raţie în hotărârile corpului de conducere a colectivului de muncă în care activează.

Prin urmare, cum înţelege şi adoptă o poziţie individul, de gradul lui de informare depinde competenţa părerii sale. Iată de ce devine importantă studierea atitudinii lui faţă de fenomene şi procese sociale, precum şi dintre indivizi din diferite grupuri sociale, în dependenţă de vârstă, sex, studii, competenţă, religie, ocupaţie, naţionalitate etc. Părerile oamenilor sunt rezultatul propriei experienţe, a legăturilor din exterior, a individualităţii lor.

Există doua niveluri de opinie publică, de conştiinţă socială: teoretic şi obişnuit. Ele sunt legate reciproc, deoarece în condiţiile creşterii continue a gradului de informare şi de studii are loc ridicarea nivelului de informare şi a competenţei sociale. Ea este în stare să caracterizeze în mod veridic fenomenele ce au loc în societate, procesele ce se desfăşoară în colectivele de muncă, în societate şi să indice idei sau să exprime căi de soluţionare a problemelor ce apar.

Anume elementele raţionale, emoţionale şi volitive ale conştiinţei, ţinându-se cont de condiţiile subiective, obiective şi de practica socială creează condiţiile pentru apariţia opiniei publice. E foarte important de menţionat faptul legăturii nemijlocite dintre opinia publică a oamenilor şi interesele lor.

Principala funcţie a opiniei publice este cea ***regulativă***. Ea contribuie la crearea unor relaţii mai bune dintre oameni, cât şi dintre o anumită persoană şi colectivul ei de muncă, dintre colectiv şi societate, dintre persoană şi societate. Opinia publică apelează la conştiinţa persoanei, mai ales la respectarea unor anumite norme sociale (juridice, morale etc.). O funcţie de asemenea destul de importantă a opiniei publice este cea ***educativă***, a cărei scop este de a educa fiecărui cetăţean responsabilitate personală pentru acţiunile lui în faţa societăţii, şi care indică despre morala fiecărui om în parte.

Se disting următoarele ***funcţii*** ale opiniei publice:

- *de apreciere* - exprimarea unei atitudini de valoare a populaţiei faţă de unele evenimente ce au loc în viaţa de zi cu zi;

- *de control* - când opinia publică urmăreşte activitatea diferitelor instituţii şi satisface interesele tuturor grupurilor sociale, ale tuturor cetăţenilor;

- *de protecţie* - apărarea drepturilor şi a libertăţilor vitale împotriva intereselor ce caută să ne ducă în eroare, împotriva celor care atentează la interesele şi bunurile societăţii;

- *consultativă* - opinia publică, de obicei, poate da un sfat unor anumite colective pentru a găsi căi de soluţionare a unor conflicte apărute;

- *directivă* - când opinia publică poate să dicteze organelor ce se află la conducere cum să procedeze în luarea unor decizii concrete în vederea soluţionării problemelor existente;

- *cognitivă* - de la cunoaşterea diferitelor evenimente, fapte, care preocupă întreaga omenire (păstrarea păcii, ocrotirea mediului ce ne înconjoară etc.), până la starea de lucruri din colectiv.

Toate aceste funcţii sunt strâns legate una de alta şi fac parte dintr-o funcţie generală numită **educativ-reglatoare** a opiniei publice. În dependenţă de gradul de complexitate a problemelor vieţii reale, opinia publică poate să reflecte într-un mod mai mult sau mai puţin adecvat starea reală de lucruri şi de evenimente. Eficienţa opiniei publice depinde, în mare măsură, de felul cum acestea se iau în consideraţie la elaborarea şi realizarea hotărârilor ce se adoptă la diferite nivele ale organelor de decizie. Aşa dar, opinia publică este o reflectare a realităţii din mediul de creare a relaţiilor colective.

Actualmente în societatea noastră există o mulţime de controverse în legătură cu apariţia multiplelor necesităţi şi dorinţe de satisfacere a condiţiilor de trai şi de aceea într-un colectiv de cele mai multe ori o parte din membrii săi se exprimă *pentru* în soluţionarea unei probleme, altă parte – *contra*, iar alţii în genere nu pot să-şi precizeze poziţia.

Măsurile ce se propun pentru îmbunătăţirea relaţiilor în colectivele de muncă:

- a soluţiona problemele sociale şi economice ale membrilor colectivului, a se acorda mai multă independenţă lucrătorilor din colectiv la soluţionarea diferitelor chestiuni;

- a acorda mai multă atenţie dezvoltării limbii de comunicare, culturii şi tradiţiilor fiecărui membru în parte;

- a acorda garanţie securităţii vieţii şi păstrării ordinii publice, a respecta anumite legi în colectiv;

- a stimula muncitorii ce dau dovadă de eficienţă sporită în muncă şi celor care lucrează suplimentar;

- a intensifica relațiile de cooperare şi schimb de experiență cu alte întreprinderi, cu alte colective de muncă.

Pentru a putea forma o opinie publică, aceasta fiind cât mai corectă, trebuie să analizăm bine situația, trebuie să încercăm să ne informăm cât mai mult şi să nu ne grăbim să facem concluzii pripite, pentru ca acestea să nu fie greşite.

- **Problema adaptării tânărului specialist în colectivul de muncă**

Când intri într-o companie, fie angajat pentru prima oară sau la post de conducere, fie prin transfer de la altă companie, trebuie să ştii că vei fi obiectul curiozității şi probabil şi al suspiciunii. S-ar putea să fii chiar urât de unii care sperau că vor putea obține ei postul.

De aceea, situația unui specialist tânăr, care conduce mai multe persoane ce sunt mai în vârstă decât el/ea, cere tact şi înțelegere.

Sugestii pentru tânărul specialist:

1. Ascultă şi învață, mai bine decât să vorbeşti întruna, observă şi pune întrebări inteligente decât să cauți să-i convingi pe ceilalți că ştii multe şi că eşti important.

2. Fii drăguț în mod egal cu toată lumea. Curierul se poate dovedi într-o bună zi a-ți fi cel mai bun prieten. Un tânăr din administrație, din biroul vecin, pe care-l crezi nu prea important, într-o bună zi ți-ar putea deveni şef.

3. Nu te pripi să faci aprecieri despre cine-i drăguț, cine-i important, cine-ți va fi prieten. Pe parcurs se schimbă părerea. Încearcă să-ți păstrezi mintea clară şi lasă judecata pentru mai târziu.

4. Invită-ți colegii la masă, unul câte unul. Caută să-i cunoşti în mod neoficial. Convinge-i că ai nevoie de ajutorul lor pentru a te integra în echipă, vei vedea că te vor ajuta, doar că trebuie să fii modest şi nu arogant.

5. Nu pune întrebări cu caracter personal despre cei din birou. Dacă încerci să afli bârfele, curând te vei bucura de reputația ce nu ți-o doreşti. Vei fi considerat ca făcând parte din tagma bârfitorilor, ca o persoană în care nu poți avea încredere.

6. Poartă-te bine cu personalul începând cu cel de la secretariat până la cel de funcționari. Dacă-i tratezi cu considerație şi prietenie, ei

vor fi gata oricând să te ajute. Mulţumeşte-le întotdeauna pentru orice serviciu bine făcut.

7. Iniţiază o discuţie în particular cu fiecare inginer mai în vârstă din subordine declarându-i:

- ştiu că nu-i uşor pentru dumneata, deoarece eu sunt mai tânăr...;

- ştiu că eşti un lucrător foarte bun şi eficient. Am răsfoit dosarul dumitale fiind impresionat de experienţa şi realizările ce le ai. Aş fi fericit ca experienţa mea să fie completată cu a dumitale...;

- sunt bine pregătit pentru a conduce acest compartiment (grup, secţie) şi, dacă mă voi bucura de cooperarea tuturor celor de aici, vom putea întrece orice altă echipă din această companie şi vom beneficia cu toţii, ştiu ce am de făcut;

- nu cred că e cazul să mai insist asupra diferenţei de vârstă dintre mine şi cei mai vârstnici din această echipă. Sper să fiţi de acord?

Urmând aceste indicaţii, vei avea parte doar de înţelegere, respect şi succes în colectiv.

Activităţi:

IMPLICĂ-TE!

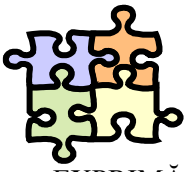
- Discută cu colegul de bancă ceea ce cunoaşteţi despre grupa în care învăţaţi.
- Identifică normele colectivului de muncă.
- Determină funcţiile opiniei publice.
- Analizează procesul apariţiei opiniei publice.

INFORMEAZĂ-TE ŞI PROCESEAZĂ INFORMAŢIA!

- Explică ideea: „***Conducerea*** este factor primordial în formarea climatului moral-psihologic al colectivului”.
- Caracterizează tipurile de persoane care ar forma un climat favorabil în grup. Identifică tipul care te descrie.
- Identifică ce calităţi trebuie să posede o organizaţie pentru respectarea eticii în cadrul ei.

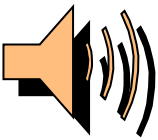
- Determină relația de grup în care sunt tipuri de persoane ca: furiosul, prințul şi curteanul şi relația de grup din care fac parte: prietenul, persoana timidă şi omul echipei.

COMUNICĂ, DECIDE!



- Argumentează rolul respectării normelor de grup.
- Determină cazuri în care membrii unui grup dau dovadă de lipsă de respect.
- Explică diferența dintre opinie *publică* şi *bârfă*.

EXPRIMĂ-ȚI ATITUDINEA!



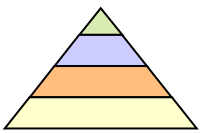
- Estimează rolul opiniei publice referitor la încălcarea normelor de grup.
- Analizează climatul psihic în grupul din care faci parte.

- Determină avantajele/dezavantajele respectării normelor de grup.
- Aderă la una dintre abordările privind funcțiile opiniei publice. Argumentează alegerea.

✓ *Alege varianta corectă.* O colegă, Ana, îți mărturiseşte la un moment dat că, regulat, scoate din registrul de casă sume cuprinse între 50 şi 100 lei. Ea a făcut acest lucru timp de peste un an şi niciodată nu a fost prinsă ori suspectată. Cum procedezi?

A. Faci la fel.
B. Îi spui că nu te interesează ce face ea.
C. O întrebi dacă ea consideră că este corect ce face.
D. Îi spui că nu este corect ce face şi că eşti de părere să îl anunțe pe supervizor.
E. Încerci să o determini să îl anunțe pe supervizor şi să pună la loc banii furați.

ACȚIONEAZĂ!



- Planifică un şir de acțiuni pentru adaptare a tânărului specialist în colectivul de muncă.
- Anticipă regulile/normele/ grupului de muncă din care vei face parte. Ce riscuri poți diminua.

- Planifică modalităţi pentru îmbunătăţirea relaţiilor în colectivele de muncă.
- Proiectează comportamente etice în baza normelor de grup (familie, grup de studiu).

Bibliografie recomandată:

1. Baldrige Letiţia, *Codul manierelor în afaceri*, Bucureşti, 1996.
2. Cristea Dumitru, *Tratat de psihologie socială*, Bucureşti, Ed. ProTransilvania, 2000.
3. Nicolau Ioan, coordonator, *Psihologia socială*, Iaşi, 2001.
4. Keenan Kate, *Cum să motivezi*, Bucureşti, 1997.
5. Уткин Э., *Этика бизнеса*, М., 2000.

5. COMPETENŢA CULTURALĂ

5.1. Etica şi cultura organizaţională

- **Definirea conceptului de *cultura organizaţională***
- **Modalităţi de manifestare a culturii organizaţionale**
- **Responsabilitatea socială ca responsabilitate morală**
- **Funcţiile culturii organizaţionale**
- **Tipologia culturii organizaţionale**
- **Modelul de dezvoltare a culturii organizaţionale**

Studiind acest modul, studentul va fi capabil:

- *să definească* conceptul de cultură organizaţională;
- *să analizeze* modalităţile de manifestare a culturii organizaţionale;
- *să evidenţieze* valenţele formative ale culturii organizaţionale;
- *să analizeze* funcţiile culturii organizaţionale;
- *să proiecteze* un model de dezvoltare a culturii organizaţionale;
- *să compare* diverse forme de cultură organizaţională;
- *să aprecieze* rolul culturii organizaţionale ca fenomen specific al relaţiilor de piaţă;
- să *determine* tendinţele de dezvoltare a culturii organizaţionale.

Termeni-cheie: **cultură, cultură organizaţională, simbol, statut, rol.**

- **Definirea conceptului de *cultura organizaţională***

Cultura organizațională este considerată a fi *forța* invizibilă din spatele lucrurilor uşor observabile şi tangibile dintr-o firmă, este energia socială ce determină oamenii să acționeze. Putem compara cultura organizațională a unei firme cu personalitatea unui individ care întruneşte o serie de aspecte vizibile şi mai puțin vizibile, dar care furnizează viziunea, sensul, direcția şi energia necesare pentru evoluție.

Într-o firmă, cultura organizațională ne ajută să înțelegem diferențele ce apar între ceea ce este declarat în mod formal, oficial de către manageri şi ceea ce se întâmplă efectiv în cadrul acesteia. Prin intermediul culturii organizaționale diferitele reguli, proceduri, afirmații, declarații sau decizii sunt interpretate şi, într-o anumită măsură, chiar aplicate. Mai mult, dincolo de elementele cu caracter formal ce încearcă să stabilească în mod centralizat o anumită atitudine şi comportament pentru membrii organizației, cultura organizațională creează şi dezvoltă ea însăşi anumite modele comportamentale care pot fi sau nu în consonanță cu versiunile oficiale. De cele mai multe ori, o mare parte dintre elementele ce formează cultura organizațională sunt intangibile, nescrise, dar cu o putere de influențare deosebit de mare.

Cultura unui popor constă în modul distinctiv al comportamentului acestuia şi înțelegerea valorilor, credințelor şi normelor asumate de membrii societății. În cadrul Conferinței Mondiale asupra Politicilor Culturale organizate de UNESCO în august 1982, se propune o definiție a culturii văzută ca ***un ansamblu de trăsături distincte, spirituale şi materiale, intelectuale şi afective, care caracterizează o societate sau un grup social. Ea înglobează, pe lângă arte şi litere, moduri de viață, drepturile fundamentale ale omului, sistemele de valori, tradițiile şi credințele*** *(Declaration de Mexico*, 1983, p. 200).

Termenul *organizație* poate avea doua înțelesuri: pe de o parte, *obiect social,* iar pe de altă parte, *proces social „aflat în miezul acțiunii umane"* (Friedberg, Erhard, 1992, p. 397). Organizația ca obiect social se referă la tot ce înseamnă administrații publice, întreprinderi industriale, comerciale şi de servicii, partide politice, asociații de orice tip şi instituții şcolare. Astfel, *organizația* ar putea fi definită sintetic ca *un grup uman de tip formal (cu o structură formalizată) care îşi desfăşoară activitatea pentru îndeplinirea unor scopuri precise, între membrii grupului stabilindu-se relații ierarhice prevăzute prin legi, regulamente sau norme specifice.*

În sens larg, *organizaţia* poate fi interpretată ca o expresie a culturii. Din acest punct de vedere, cultura organizaţională consta în *ansamblul valorilor, credinţelor, aspiraţiilor, aşteptărilor şi comportamentelor conturate în decursul timpului în fiecare organizaţie, care predomină în cadrul său şi-i condiţionează direct şi indirect funcţionalitatea şi performanţele* (Ovidiu Nicolescu, 1999, p. 402).

Cultura organizaţională este un sistem unitar de gândire al membrilor unui grup care îi diferenţiază de alte grupuri (Hofstede, 1991). Cultura organizaţională este definită prin modele de valori şi credinţe împărtăşite, care produc, în timp, norme comportamentale adoptate în soluţionarea problemelor organizaţiei (Hofstede 1991).

În „American Heritage Dictionary" cultura este definită ca fiind „totalitatea credinţelor, valorilor, comportamentelor, instituţiilor şi alte rezultate ale gândirii şi muncii umane ce sunt transmise social în cadrul unei colectivităţi".

Cultura organizaţională reprezintă totalitatea valorilor, simbolurilor, ritualurilor, ceremoniilor, miturilor, atitudinilor şi comportamentelor ce sunt dominante într-o organizaţie, sunt transmise generaţiilor următoare ca fiind modul normal de a gândi, simţi şi acţiona şi care au o influenţă determinantă asupra rezultatelor şi evoluţiei acesteia.

În existenţa atâtor definiţii, se observă o serie de trăsături comune:

- toate definiţiile au în vedere un set de înţelesuri şi valori ce aparţin indivizilor din organizaţie;
- elementele culturii organizaţionale au nevoie de o perioadă mare de timp pentru a se forma;
- înţelesurile şi valorile ce constituie baza culturii organizaţionale sunt o sinteză a celor individuale şi a celor naţionale, apărând la intersecţia celor două mari categorii de elemente;
- valorile sunt reflectate în simboluri, atitudini şi diferite structuri, formale sau informale;
- cultura organizaţională se constituie într-un cadru de referinţă pentru membrii organizaţiei;
- formele de manifestare a culturii organizaţionale influenţează evoluţia şi performanţele organizaţiei.

Cultura organizaţionala este un model de asumpţii comune pe care grupul le-a învăţat odată cu soluţionarea problemelor, care s-au dove-

dit funcţionale şi au fost considerate valide, într-o măsură suficientă pentru a fi transmise noilor membri, ca fiind modul corect de a percepe şi aborda probleme similare apărute ulterior (Schein, 1996). Pentru a fi percepută în toată complexitatea sa, culturii organizaționale i se atribuie mai multe trăsături:

- determinarea holistică, care se refera la un tot mai complex decât suma părților componente;
- determinarea istorică, aspect care reflectă evoluția în timp a organizației;
- conectarea la elemente de natură antropologică (simboluri, rituri etc.);
- modificarea acesteia este dificilă, deoarece este implicat factorul uman.

Cu alte cuvinte, cultura organizațională nu trebuie înțeleasă ca un dat obiectiv sau stabil.

➢ **Modalități de manifestare a culturii organizaționale**

Ca modalități de manifestare a culturii organizaționale se disting: simbolurile, normele comportamentale, ritualurile şi ceremoniile, istorioarele şi miturile organizaționale, statusurile şi rolurile indivizilor. **Simbolurile** (gr. *symbolom* – „semn de recunoaştere") *reprezintă anumite expresii, imagini, obiecte (artefacte), semne care evoca, de obicei, o abstracție sau o realitate complexă.* Reprezentarea simbolică are la bază o convenție care trebuie cunoscută şi înțeleasă de toți membrii organizației. *Simbolul cultural poate fi reprezentat de un obiect, un eveniment sau o formulă ce are ca scop transmiterea unui mesaj în o anumită semnificație în cadrul organizației respective. Prin simboluri culturale se transmit sensuri ce relevă filozofia şi valorile, idealurile, credințele sau aşteptările împărtăşite de salariații organizației.* Astfel, *IBM, Mercedes, Adidas* pot fi considerate simboluri ale calității în domeniile lor. Însăşi denumirea ne oferă garanția calității. Simbolurile culturale servesc pentru a exprima anumite concepte şi a promova anumite valori şi comportamente în cadrul instituției (Ovidiu Nicolescu, 1999, p.414).

De multe ori, simbolurile sunt folosite în relațiile cu alte culturi pentru a exprima anumite similarități sau diferențe. O cultură poate fi privită ca un sistem de simboluri ce au rolul de a ***păstra ordinea*** şi de ***a o face funcțională***. Simbolurile sunt instrumente necesare atunci când trebuie să fie îmbinate experiențele concrete cu conceptele abstrac-

te, constituindu-se, astfel, într-o platformă remarcabilă pentru manipularea mentală şi comunicare. Pentru ca anumite elemente, materiale sau nemateriale, să aibă statut de simbol, este necesară existenţa mai multor persoane care să atribuie obiectelor respective anumite mesaje, semnificaţii. Înţelegerea simbolurilor va însemna pentru membrii organizaţiei descifrarea mesajelor pe care acestea le transmit. Simbolurile diferă şi în ceea ce priveşte complexitatea şi gradul de acoperire al acestora. Sloganul firmei şi locurile de parcare pentru top-managerii acestei firme sunt exemple dintre cele mai simple în acest sens. Ştedinţele, pe lângă rolul lor de instrument de schimb de informaţii şi adoptare de decizii, exprimă şi relaţii sociale complexe, valori şi priorităţi ce pot ilustra un tip mai complex de simbolism. Misiunea firmei poate fi considerată şi ea un simbol cu efect puternic asupra membrilor acesteia.

Ideea este că imaginea organizaţiei corespunde culturii sale unice, reflectată în modul în care aceasta acţionează. Totodată, prin această „imagine", managerii doresc să influenţeze, să construiască o percepere cât mai bună de către mediul exterior a viabilităţii şi capacităţilor organizaţiei. Simbolurile într-o organizaţie pot fi reprezentate de orice obiect, eveniment, comportament ce serveşte ca un vehicul pentru transmiterea unor mesaje, declanşarea unor emoţii sau energizarea salariaţilor. Oamenii creează simboluri pentru a depăşi incertitudinea şi haosul. Ele sunt de ajutor, pentru că ne pot ajuta să analizăm şi să înţelegem comportamentul organizaţiei prin simbolurile utilizate. Organizaţia funcţionează şi evoluează datorită existenţei unor factori interni care o ajută să supravieţuiască şi să se dezvolte. Modul de combinare a acestor factori, caracteristicile, resursele pe care le însumează, o determină ca ea să-şi formeze un anumit comportament, o anumită „zestre culturală".

- ***Valorile organizaţionale.*** Cultura organizaţională conţine, ca elemente esenţiale un set de credinţe, valori şi norme comportamentale ce reprezintă platforma de bază pentru percepţia salariaţilor asupra a ceea ce se întâmplă în organizaţie, ceea ce este dorit şi acceptat şi ceea ce reprezintă o ameninţare. Noţiunea de *valoare* este una crucială pentru cultura organizaţională a unei firme şi ea poate fi definită astfel: *O valoare este o convingere ce consideră că un mod specific de a conduce sau de a ajunge la un rezultat este, la nivel*

personal sau social, preferabil unui alt mod, opus, de a conduce sau de a exista.

- ***Normele de comportament*** exprimate prin formulele de adresare sau salut, modalitățile de relații interpersonale, obiceiurile sunt reguli ce trebuie respectate în relațiile dintre sexe sau dintre generații. Cu alte cuvinte, *acestea sunt reguli în cadrul activității cotidiene, de comportare, gândire sau creație, fixate prin lege sau datorită unei tradiții organizaționale.* Pentru a menține un sistem de valori pe care un grup îl consideră acceptabil din punct de vedere social, se impune ca acesta să dezvolte un sistem de norme de conduită care să ghideze acțiunile membrilor săi. Normele prefigurează ca atitudinile şi comportamentele aşteptate să fie afişate de către salariați în cadrul şi în afara organizației, precum şi stimulările/sancțiunile declanşate de respectarea/încălcarea lor. Normele de conduită pot fi:
  - ***formale***, stabilite prin reglementări oficiale de către managementul firmei;
  - ***informale***, stabilite neoficial de membrii colectivității respective sau ai subgrupurilor din organizație.
- ***Obiceiurile*** sunt elemente ce pot apărea asemenea unor convenții asupra cărora un număr suficient de membrii sunt de acord. Ele sunt, mai degrabă, rezultatul unor acceptări pasive, decât impuse prin anumite formule. Obiceiurile sunt susținute şi ele de valori explicite.
- ***Ritualurile şi ceremoniile*** reprezintă anumite modele colective de comportament, în special în situații cu un caracter predominant formal. Ele tind să fie relativ stabile de-a lungul timpului şi au un bogat conținut simbolic. Ritualurile şi ceremoniile sunt înțelese ca activități colective, nefiind absolut obligatorii pentru îndeplinirea scopurilor organizației, însă se consideră a fi esențiale din punctul de vedere al relațiilor psihosociale interindividuale. Ritualurile şi ceremoniile, prin evenimente cu caracter sărbătoresc, promovează valori şi comportamente deosebit de importante în viața organizației. Practic, *un ritual reprezintă, în cadrul culturii organizaționale, o serie de practici tradiționale (cu un conținut dramatic), prin care se marchează anumite valori organizaționale.* Ritualul are şi scopul de a întări încrederea membrilor organizației în capacitatea lor de a-şi îndeplini sarcinile la niveluri calitative superioare. În cadrul unei organizații se manifestă şase tipuri de ritualuri:

✓ *de pasaj* - marchează schimbarea postului, rolurilor şi statutului anumitor persoane în cadrul organizaţiei (ex.: ceremonii de avansare);

✓ *de degradare* - se refera la pierderea poziţiei şi puterii organizaţionale de către o persoană (ex.: concedierea, degradarea);

✓ *de împlinire* - evidenţiază performanţele salariaţilor şi le amplifică puterea pentru anumite realizări (ex.: acordarea unui premiu pentru cele mai bune realizări);

✓ *de reînnoire* - oferă un conţinut nou relaţiilor şi proceselor din organizaţie prin introducerea într-un mod festiv, a unor noi programe de dezvoltare profesională (ex.: ceremonia acordării diplomelor sau gradelor didactice);

✓ *de reducere a conflictelor* - stabileşte modalităţi de eliminare sau diminuare a conflictelor prin implicarea părţilor aflate în divergenţă;

✓ *de integrare* - încurajează şi dezvoltă sentimente de apartenenţă la grup (ex.: sărbătorirea Crăciunului la nivelul organizaţiei).

Ritualurile reprezintă un set de acţiuni planificate, cu conţinut emoţional, ce îmbină diferite modalităţi de expresie a culturii organizaţionale. Acestea au adesea atât o finalitate practică, cât şi simbolică. Ritualurile confirmă şi reproduc anumite *modele sociale.* Ritualurile comunică valorile împărtăşite de organizaţie şi revitalizează sentimentele ce leagă oamenii împreună.

Ceremoniile reprezintă o manifestare colectivă, de o manieră formală şi solemnă, ce exprimă adesea o conştientizare a tradiţiei şi istoriei firmei. Sunt celebrări ale valorilor culturale şi prezumţiilor de bază ale organizaţiei; sunt evenimente ce reflectă şi onorează cultura organizaţională şi sunt momente pe care oamenii şi le amintesc de-a lungul timpului. Jubileele, aniversările, lansarea unei noi nave sau deschiderea unei fabrici noi, darea în exploatare a unui nou utilaj sau linii tehnologice sunt câteva dintre exemplele de ceremonii conturate de-a lungul timpului. Acestea reprezintă şi o oportunitate pentru membrii organizaţiei de a participa la anumite evenimente „istorice" şi de a se cunoaşte mai bine între ei, având ca rezultat aparenţa confortului psihologic. Fiecare dintre aceste ritualuri urmăreşte anumite scopuri importante pentru organizaţie, finalizându-se în mod plăcut, într-un cadru festiv.

- ***Istorioarele şi miturile*** relatează o succesiune de evenimente desfăşurate în organizaţie la un moment dat. Acestea reflectă un sens

simbolic prin abordarea şi soluţionarea situaţiilor umane cu implicaţii majore pentru salariaţi. Ele se povestesc în mod repetat, ultima versiune adăugând detalii noi, contribuind astfel la întipărirea sa în memoria salariaţilor şi la actualizarea aşteptărilor pe care le înglobează. Istorioarele contribuie la conturarea anumitor trăsături ale culturii organizaţionale şi, atunci când are loc celebrarea „eroilor" organizaţiei, acestea au şi un rol de instruire socială. Fiecare „povestitor" are libertatea de a adăuga noi sensuri istorioarei, de a transmite mai departe prin intermediul propriilor expresii, însa sensul fundamental al acesteia rămâne relativ neschimbat. Istorioarele înglobează trei obiective:

- evidenţiază tensiunea dintre valorile opuse (egalitate-inegalitate, siguranţă-nesiguranţă, competenţă-incompetenţă etc.);
- desemnează ambele aspecte ale situaţiei (ambele feţe ale aceleiaşi monede) conflictuale şi ale modului de soluţionare;
- fortifică organizaţia prin dezvoltarea anumitor comportamente.

Una dintre funcţiile importante ale culturii organizaţionale este aceea de a modela comportamentul salariaţilor şi astfel să păstreze o anumită ordine socială în cadrul organizaţiei, prin asigurarea unui model mental colectiv care să permită conştientizarea rolului şi poziţiei fiecărui salariat. ***Istorioarele organizaţionale*** reprezintă o modalitate importantă de înţelegere a culturii organizaţionale, de a percepe şi descifra înţelesurile pe care oamenii din firmă le atribuie diferitelor evenimente organizaţionale. Istorioarele ajută pe un nou angajat să înţeleagă semnificaţia anumitor evenimente din firmă. Poveştile organizaţionale sunt relatări bazate pe fapte adevărate, dar în care se înserează şi elemente de ficţiune.

Legendele sunt un tip de istorioară ce descriu unicitatea unui grup sau lider. Legendele sunt povestiri simple despre istoria organizaţiei ce furnizează informaţii utile despre cultura organizaţională a firmei. Istorioarele sunt utilizate pentru a prezenta „istoria" organizaţiei pe măsură ce aceasta a evoluat în timp. O cultură bogată în istorioare şi mituri este apreciată ca fiind o cultură puternică, cu o tradiţie evidentă în contextul de afaceri respectiv. Ele, uneori, se aseamănă cu legen-

dele, deoarece tratează evenimente speciale dintr-o perioadă dată, ce evidențiază acțiunile unor „eroi" ai organizației.

Mitul (gr. *mythos* – „povestire") sunt povestiri din viața organizației care s-au petrecut cu mult timp în urmă şi care se referă în special la conducători de prestigiu ai instituției. Miturile păstrează în timp un anumit adevăr şi datorită acestui sâmbure raţional, autentic îşi păstrează sub învelişul metaforic o permanentă şi proaspătă actualitate. Istorioarele şi miturile organizaționale reprezintă de fapt ,,folclorul" instituției menite să ofere modele de comportament pentru salariații săi. Istorioarele şi miturile contribuie la îmbunătățirea comunicării între membrii organizației, reprezentanți ai unor generații diferite. Eroii servesc ca modele de comportament. De exemplu, fondatorii unei întreprinderi devin adesea eroi culturali. Este posibil ca, la originea mitului, să existe doar un „sâmbure de adevăr", care apoi este prelucrat şi transmis în organizație, un complex ce încearcă să reflecte un sistem de credințe colective cu privire la mecanismele de funcționare a lumii înconjurătoare şi elementele necesare pentru a te bucura de succes. Un mit este în esență asemănător unei poveşti sau legende, atât ca scop, cât şi în conținut. Miturile oferă explicații, sprijină reconcilierea conflictelor şi soluționează anumite dileme organizaționale.

Responsabilitatea socială ca responsabilitate morală

„Paradoxul etic" poate fi pus sub semnul unei grave interogații pentru omul de afaceri: să-şi asume responsabilitatea şi riscurile inerente acțiunii sale economice sau să rămână la judecata morală, abstractă, lipsită de angajare responsabilă.

Această dilemă - *responsabilitate/moralitate* - impune mutarea accentului discursului asupra codului de conduită a omului de afaceri de la „moralism" la etica responsabilității.

Literar prin *responsabilitate* se înțelege obligația de a răspunde, de a da seamă de ceva, de a manifesta o atitudine conştientă față de obligațiile sociale. În acest sens, o definiție formală a responsabilității sociale prevede obligația managerului de a alege şi aplica acele acțiuni care contribuie la bunăstarea individului în consens cu interesul societății şi al organizației pe care o conduce.

Responsabilitatea socială este considerată ca fiind obligaţia fermă a unei firme, dincolo de obligaţiile legale sau de cele impuse de restricţiile economice, de a urmări obiective pe termen lung care sunt în folosul societăţii. Firma se consideră responsabilă nu numai faţă de proprietari (acţionari), ci şi faţă de clienţi, furnizori, angajaţi, organisme guvernamentale, creditori, comunităţi locale, opinie publică.

Nu este suficient ca managerii numai să proclame necesitatea răspunderii sociale şi a eticii acţiunilor pentru organizaţiile lor. De specificat că responsabilitatea socială în afaceri devine realitate când persoanele implicate acceptă conduita şi comportamentul stabilit.

În 1889 A. Carnegie publica lucrarea *„The Gospel of Wealth"* în care promova ideea că banii câştigaţi din afaceri trebuie să revină societăţii prin acţiuni caritabile şi civice. Acesta a dezvoltat teoria responsabilităţii sociale a afacerilor bazată pe două aspecte esenţiale: principiul caritătii şi principiul administratorului de arcă. Principul caritătii, ca o primă doctrină a responsabilităţii sociale, promovează ideea sporirii acţiunilor filantropice care au ca scop asistarea şi ajutorarea celor care sunt „membri ai societăţii mai puţin norocoşi". Principul administratorului de arcă este o doctrină biblică care prescrie oamenilor de afaceri un comportament responsabil, conştienţi că sunt „conducători sau îngrijitori de vapor, care trebuie să obţină prin adevăr şi cinste averea pe care trebuie să o gestioneze în beneficiul societăţii".

Problema cea mai importantă care trebuie luată în considerare, indiferent de tipul de afacere, este realizarea interesului public şi a responsabilităţii sociale a afacerii.

Interesul public este definit ca binele comunităţii de indivizi şi instituţii care deservesc sau sunt interesaţi de afacere. Responsabilitatea bine înţeleasă favorizează loialitatea. Loialitatea şi sprijinul reciproc se răspândesc la fel de departe şi în toate direcţiile ca şi afacerile, atât în cadrul organizaţiilor, cât şi în exteriorul acestora. Datoria şi obligaţiile morale se extind asupra colegilor, a personalului, a clienţilor şi a furnizorilor, toţi aceştia având nevoie de contracte onorate şi de înţelegere.

În cazuri de dificultate avem şi o obligaţie morală faţă de comunitate, deoarece activitatea firmei, ca şi sistemul politic, au fost concepute

astfel încât să servească nevoile societății şi nu invers. În acest sens, ni se deschid noi perspective şi identificăm şi alte obligații, precum cele legate de protecția mediului, ca parte a responsabilității noastre.

Apare inevitabil chestiunea moralității şi a profitului. Ceea ce ne interesează pe noi nu este moralitatea profitului în sine, ci **moralitatea procesului** prin care a fost obținută şi **moralitatea felului** în care este folosit în continuare. S-a profitat în mod ruşinos de furnizori, clienți şi de alții care au fost implicați? Au avut investitorii un profit moral justificabil?

Nici o activitate economică care se bazează pe imoralitate nu poate fi de succes pe termen lung. Adevărul economic nu poate fi falsificat la infinit.

Orice întreprindere are o anumită **responsabilitate în plan economic şi social**. Acesta este un punct de vedere acceptat în prezent de toți „actorii" lumii afacerilor. Dar măsura în care această responsabilitate se împarte între cele două planuri, economic şi social, este percepută în mod diferit. În ceea ce priveşte latura economică, se vorbeşte în principal despre două abordări:

1. Abordarea clasică confirmă că pentru a aduce beneficii proprietarilor sau pentru a reduce costurile de tranzacție, principala răspundere a managerilor este de a gestiona afacerea astfel încât să maximizeze beneficiul proprietarilor, respectiv al acționarilor; iar aceştia, la rândul lor, au o singură preocupare: rezultatele financiare. Orice „bun social" plătit de firmă subminează mecanismele pieței: „bunurile sociale" vor fi plătite fie de acționari (se diminuează profitul), fie de salariați (se reduc salariile), fie de clienți (prin creşterea prețurilor). În acest din urmă caz, vânzările ar putea scădea şi firma ar avea dificultăți.

2. Abordarea socioeconomică prevede că maximizarea profitului este a doua prioritate a firmei, prima fiind asigurarea supraviețuirii acesteia. Argumente:

- societățile comerciale sunt persoane juridice înregistrate într-o anumită țară şi trebuie să se conformeze legilor din țara în care operează; deci ele nu sunt responsabile numai față de acționari;

- orizontul de timp al existenței firmei este unul lung, deci ea trebuie să urmărească rezultatele economice pe termen lung şi în acest scop va accepta şi unele obligații sociale (ca nepoluarea, nediscriminarea etc.) şi costurile ce le sunt asociate;

- practica arată că firmele nu sunt instituții economice pure, ci ele se implică şi în politică, în sport (sponsorizări), sprijină autoritățile naționale sau locale etc.

Dacă la începutul secolului al XX-lea societatea se conducea de legea ce ordona că: „Misiunea industriaşului este să învingă sărăcia, să elibereze societatea în general de mizerie şi să-i aducă bunăstarea, afacerile şi producția au scopul de a îmbogăți nu numai magazinele şi fabricile firmei respective, ci întreaga societate". Prin obținerea de profit, firma aloca o parte din acesta societății prin plata impozitelor şi taxelor. În acest sens, este de datoria omului de afaceri să obțină un profit rezonabil. Dar „rațiunea afacerilor" este să facă disponibile bunuri de bună calitate şi la prețuri rezonabile în vederea acoperirii nevoilor consumatorilor. Acest punct de vedere este reprezentativ pentru viziunea modernă în ceea ce priveşte responsabilitatea firmei.

Concepția modernă a eticii afacerilor privită din cel mai important unghi abordează problema răspunderii sociale a afacerilor, stabilirea unei noi culturi organizaționale, care să țină seama de necesitatea nu numai a măririi profitului, veniturilor acționarilor şi asociaților, ci şi a satisfacerii adecvate a necesităților societății, a tuturor condițiilor sociale care acționează în societate.

Etica afacerilor trebuie să găsească răspunsuri la următoarele întrebări:

- Unde începe responsabilitatea față de societate a organizațiilor şi unde se sfârşeşte?
- Ce reguli de conduită ar trebui să guverneze afacerile şi pe conducătorii lor?
- Este bine ca afacerile să pună mai presus de nevoile societății pe cele ale acționarilor?, etc.

Responsabilitatea socială reprezintă, în esență, îndeplinirea funcțiilor culturii organizaționale.

➢ Funcțiile culturii organizaționale

Cultura organizațională poate influența decisiv acțiunile care să conducă la majorarea profitului unei firme sau la realizarea activităților unei instituții la nivelul standardelor calitative superioare. Importanța culturii organizaționale în viața unei instituții poate fi dedusă din analiza funcțiilor sale, şi anume:

- *Integrarea salariaților în cadrul firmei.* Aceasta este o funcție continuă, care nu se referă numai la noii angajați, ci reprezintă o permanentă întreținere a integrării cultural-organizaționale a salariaților, pentru a nu se manifesta stări conflictuale majore.

- *Direcționarea salariaților în vederea realizării obiectivelor instituției.* Este funcția cea mai dinamică, mai complexă şi mai dificilă a culturii organizaționale. Menirea sa este de a contribui la declanşarea energiilor latente din salariați, în vederea realizării anumitor acțiuni, astfel încât obiectivele cuprinse în strategiile şi politicile firmei să fie atinse. Esențială este adoptarea anumitor comportamente organizaționale.

- *Protecția salariaților față de amenințările potențiale ale mediului ambiant.* Contextul financiar, social, politic, ştiințific etc. determină evoluții care pot influența atât pozitiv, cât şi negativ comunitatea salariaților din cadrul firmei. Cultura organizațională constituie suportul comportamentelor organizaționale de natură preventivă sau de combatere directă a consecințelor evoluțiilor negative din cadrul firmei.

- *Păstrarea* şi *transmiterea valorilor* şi *tradițiilor organizației.* Cultura organizaționala este principalul depozitar al valorilor şi tradițiilor specifice fiecarei instituții conturate în decursul timpului. Important este, mai ales atunci când se schimba generațiile în cadrul organizației, ca aceste valori să se mențină.

- *Dependența performanțelor instituțiilor de capacitatea lor organizațională.* Această funcție constă în asigurarea unui cadru adecvat pentru dezvoltarea capacității organizaționale. Instituția modernă se bazează, în primul rând, pe resurse, cunoştințe şi mai apoi – pe capital şi echipamente. Considerăm că, pe lângă aceste funcții ale culturii organizaționale enumerate mai sus, ar trebui amintită, nu în ultimul rând, *funcția axiologică*. Această funcție reliefează geneza, structura, interacțiunea, cunoaşterea, ierarhizarea valorilor în viața organizației, corelația dintre ele, dinamica sistemelor de valori. Fiecare organizație are setul său de valori, profilul ei axiologic specific, ierarhia valorică proprie aflată în raport direct cu obiectivele instituției.

➢ **Tipologia culturii organizaționale**

Există numeroase modele ale culturii organizaționale. Un model inedit este cel realizat de Deal *&* Kennedy, autori care folosesc con-

cepte de tipul „cultura *Macho*” (a tipului dur), „cultura pariază pe organizație”, „cultura bazată pe muncă şi certitudine” şi „cultura procedurilor clar definite”. Un alt model este cel realizat de Charles Haridy în lucrarea *Understanding Organization,* 1985 (apud Moldoveanu George, 2000, p.131). Deoarece al doilea model se impune prin expresivitate, prezentăm în continuare structura acestuia.

Cultura de tip putere este reprezentată sub forma unei pânze de păianjen şi este specifică firmelor mici, organizațiilor politice sau neguvernamentale de dimensiuni reduse. Într-o astfel de organizație controlul este realizat de „şefi”, ceea ce creează o atmosferă încordată, nesecurizată şi determină o fluctuație mare de personal.

Cultura de tip rol reprezintă formatul unei organizații de tip clasic care poate fi redat simbolic printr-un templu. Departamentele de lucru sunt puternice, ca nişte coloane care susțin templul. Deciziile cu privire la acțiunile departamentelor sunt luate la vârf de un consiliu de conducere numeric redus. Caracteristice acestui format sunt: rigiditatea, ineditul cultural stabil, precum şi claritatea acțiunilor pe care le întreprind angajații. Posibilitățile de avansare sunt limitate, ceea ce determină o structură ierarhică neschimbată de-a lungul unei perioade mari de timp.

Cultura axată pe sarcină pune accentul pe sarcina profesională individuală şi de grup, care poate consta în realizarea unui proiect sau a unei acțiuni specifice. Acest tip de cultură poate fi redat simbolic printr-o rețea de fire. Acolo unde firele sunt „dintr-un material mai rezistent” se creează *nodurile de rețea,* ceea ce determină o organizare matriceală. Într-o astfel de organizație lucrul cel mai important este de a mobiliza unitar toți membrii, precum şi formarea unei flexibilități în realizarea sarcinilor. Lipsa acestei flexibilități poate cauza ruperea rețelei şi intrarea organizației în incapacitate de acțiune.

Cultura de tip persoană este centrată pe individ; interesul nu mai aparține întregii organizații, ci fiecărui individ în parte sau unor grupuri mici. Acest tip de cultură poate fi simbolizat printr-o redare schematica a unei galaxii stelare. Aici pot fi încadrate firmele foarte mici, axate pe capacitatea individuală de dezvoltare a organizației (birouri de avocați, firme de consultanță, cabinete medicale private etc.).

- **Modelul de dezvoltare a culturii organizaționale**

Într-o instituție cu o cultură puternică managerii știu că oamenii sunt cei care pun mecanismele organizației în mișcare. Ca urmare, pentru a avea o cultură puternică, accentul trebuie să fie pus pe resursele umane. Cultura organizațională de succes se manifestă atunci, când membrii organizației demonstrează că:

– au asimilat cultura organizației (prin acceptarea sau respingerea unor elemente din cultura organizațională);

– contribuie la dezvoltarea culturii organizației prin: implicarea activă în rezolvarea problemelor organizației; elaborarea unor proiecte de dezvoltare; crearea de noi modele comportamentale, inovări în practică; inițierea unor activități nonformale şi formale inedite.

Pentru structurarea unei politici specifice de dezvoltare a unei culturi organizaționale sunt necesare răspunsuri la câteva întrebări: 1. Ce este cultura organizațională? 2. De ce trebuie dezvoltată o cultură organizațională puternică? 3. Cine poate dezvolta cultura organizațională? 4. Când trebuie dezvoltată cultura organizațională? 5. Cum se dezvoltă cultura organizațională?

Răspunzând la aceste întrebări, fiecare organizație își poate elabora propria politică de dezvoltare a culturii organizaționale. Politicile instituționale se exprimă prin:

- *politica de personal,* semnificând formarea de specialişti care să dezvolte programe educaționale originale şi să asigure menținerea cadrelor competente;
- *politica resurselor,* reprezentând direcționarea resurselor materiale către domeniile care își dovedesc eficiența;
- *politica de relaționare intra- şi interinstituțională,* care accentuează crearea unui sistem propriu de promovare a activităților în interiorul şi în afara organizației, precum şi inițierea unor colaborări cu alte instituții.

Schimbarea constă în construirea unei culturi puternice, cu o coeziune înaltă. Fortificarea culturii organizaționale va determina realizarea unui salt calitativ în derularea activităților specifice organizației. În literatura de specialitate se analizează patru tipuri de schimbări posibile: prin criza; prin învățare colectivă; ca formă de dezvoltare şi schimbarea prin modernizare.

Schimbarea prin criză este determinată de caracterul centralizat al luării deciziilor în cadrul organizațiilor. Această centralizare face ca schimbarea să devină o mişcare descendentă. Din această situație rezultă o criza, care are ca reverberații o serie de comportamente specifice: autoritatea personală tinde să ia locul regulilor interne, în timp ce membrii organizației se ghidează după o serie de reguli arbitrare impuse ad-hoc. În aceste condiții organizația se adaptează la dezvoltarea sistemului birocratic, unde sistemul nu este format numai din proceduri de rutină, ci şi din perioade scurte de criză, care întăresc necesitatea fazelor îndelungate de stabilitate.

Schimbarea prin învățare colectivă este condiționată de descoperirea şi însuşirea unor noi capacități colective, noi moduri de a raționa şi de a trăi împreună sau de valorizarea unor noi modele de acțiune. Cu alte cuvinte, schimbarea este înțeleasă ca o modalitate de învățare.

Schimbarea ca formă de dezvoltare este strâns legată de schimbarea ca formă de învățare. Orientarea organizației spre dezvoltare permanentă determină şi o serie de ajustări culturale purtătoare de creativitate şi de înnoire.

Schimbarea prin modernizare acoperă o diversitate de acțiuni: investiții în material tehnic sofisticat, redefinirea relațiilor cu clienții sau cu utilizatorii, reorganizarea muncii, campanii de comunicare cu scopul de a modifica imaginea internă şi externă a organizației etc.

O strategie eficientă de dezvoltare a culturii organizaționale trebuie să se conducă într-adevăr după misiunea pe care o declară. Valorile promovate de misiunea instituției trebuie susținute prin acțiuni coerente şi de durată, astfel încât să se transforme în valori fundamentale ale organizației.

Activități:

IMPLICĂ-TE!

- Scrie în caiete, fişe etc. asocierile care îți apar în memorie atunci când auzi termenul de *cultură organizațională*.
- Defineşte conceptul de etica şi cultură organizațională.

INFORMEAZĂ-TE ŞI PROCESEAZĂ INFORMAȚIA!

- Determină modalităţi de manifestare a culturii organizaţionale.
- Clasifică funcţiile culturii organizaţionale. Elaborează o piramidă a funcţiilor culturii organizaţionale.
- Enumeră cele mai frecvente tipuri ale culturii organizaţionale.
- Argumentează responsabilitatea socială ca responsabilitate morală.
- Formează un cerc cu colegii de grup. Alege un moderator care să monitorizeze discuţia din cadrul grupului. Determină modalităţile de manifestare a culturii organizaţionale în USM.

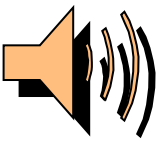
COMUNICĂ, DECIDE!

- Completează următorul tabel:

Ce am învăţat	Ce nu am înţeles

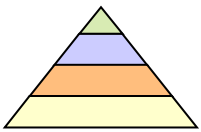
- Formulează concluzii în urma completării tabelului, prezintă colegilor concluziile elaborate.
- Prin diagrama Venn compară diferite forme ale culturii organizaţionale.

EXPRIMĂ-ŢI ATITUDINEA!



- Formulează argumente pro şi contra în vederea necesităţii respectării funcţiilor culturii organizaţionale.
- Demonstrează relaţia dintre funcţiile culturii organizaţionale şi tipurile culturii organizaţionale.
- Argumentează afirmaţia: *Cultura organizaţională este un fenomen specific al relaţiilor de piaţă*.

ACŢIONEAZĂ!



- Elaboreaza un instrument de măsurare a nivelului de comunicare şi tratament corect într-o organizaţie comercială.
- Generalizează într-o schemă tipologia culturii organizaţionale.

- Analizează funcţiile culturii organizaţionale după următoarea metodă:
  Completează tabelul următor:

• S.(trenghts) Puncte forte ale funcţiilor culturii organizaţionale	• W.(eaknesses) Puncte vulnerabile ale funcţiilor culturii organizaţionale
• O.(portunities) Oportunităţile lor	• T.(hreats) Temerile dacă nu se îndeplinesc aceste funcţii

- Realizează un model de dezvoltare a culturii organizaţionale din viitor.

Bibliografie recomandată:

1. Burduş E., Căprărescu Gh., *Fundamentele managementului organizaţiei*, Bucureşti, Editura Economică, 1999.
2. Bârsan Silvia, *Cultura organizaţională* şi *dezvoltarea organizaţiilor,* Bucureşti, Editura Briliant, 1999.
3. Ionescu Gh., *Cultura organizaţională şi managementul tranziţiei*, Bucureşti, Editura Economică, 2001.
4. Huţu Aida-Carmen, *Cultura organizaţională şi transfer de tehnologie,* Bucureşti, Editura Economică, 1999.
5. Lafaye Claudette, *Sociologia organizaţiilor*, Iaşi, Polirom, 1998.
6. Nicolescu Ovidiu, *Cultura organizaţională* / În vol. *Management*, Bucureşti, Editura Economică, 1999.

5.2. Cultura exteriorului

- **Eticheta şi politeţea**
- **Imaginea profesională: mers, ţinută, vestimentaţie, gest, mimică, expresivitate şi ţinută**
- **Cultura exteriorului. Ţinuta de protocol**
- **Elemente de protocol**
- **Conceptul imaginea de sine–stima de sine**

Studiind acest modul, studentul va fi capabil:

- *să descrie* particularităţile funcţionării imaginii managerului asupra subordonaţilor;
- *să identifice* factorii determinanţi ai culturii exterioare;

- *să argumenteze* importanța ținutei în viață şi la serviciu;
- *să identifice* riscurile potențiale în acțiunile de perfecționare a imaginii profesionale;
- *să proiecteze* dimensiunile culturale ale specialistului;
- *să modeleze* variante posibile de interacțiune între ținuta–cultura vorbirii–stima de sine;
- *să investigheze valorile sociale şi politice* ale educației;
- *să exploreze* schimbările posibile referitoare la valorile profesionale;
- *să direcționeze* acțiunile întreprinse în vederea dezvoltării imaginii de sine.

Cuvinte-cheie: **imagine, cultură, protocol.**

➢ **Eticheta şi politețea**

„Regulile de conduită" sau „regulile de comportare" la care se referă eticheta contribuie la buna desfăşurare a relațiilor din societate, în general, şi la o desfăşurare normală a activității în afaceri în special. Este foarte importantă cunoaşterea şi aplicarea acestor reguli de către fiecare partener, dat fiind că necunoaşterea sau ignorarea lor pot duce, uneori, la interpretări eronate, la complicații relaționale, care depăşesc sfera relațiilor strict personale ale celor în cauză. Nu se pot concepe relații între parteneri fără contactul uman necesar şi, în cadrul acestui contact, fără respectarea unor reguli de etichetă.

Lipsa de politețe din societățile actuale (liberale, deschise, extrem de permisive) are o explicație foarte întemeiată: **dintotdeauna bunele maniere au coexistat cu tentația oamenilor de a se opune regulilor impuse de politețe**, deoarece, la prima vedere, acestea par restrictive, inutile şi inventate să îngrădească libertatea de exprimare a individului. Dar, după o scurtă experiență de viață, mulți oameni sunt nevoiți să accepte că bunele maniere nu sunt deloc de prisos şi că acestea contribuie în mod substanțial la **traiul în bune condiții cu ceilalți.**

Bunele maniere n-au fost încorporate în mod arbitrar în unele norme sociale. Ele au rădăcini într-un sentiment profund, în acea **armonie dintre comportament şi etică**, dintre frumusețea caracterului uman şi moralitatea sa. **Confucius**, faimosul înțelept chinez (551-479 î.Hr.), spunea că **virtutea nu reprezintă nimic dacă nu se naşte din curtoazie**,

adică din inimă. Omul va avea un comportament natural şi agreabil, adică o purtare civilizată, numai respectând nişte reguli care s-au impus şi s-au codificat de-a lungul timpului.

Codul manierelor elegante este alcătuit dintr-o mulţime de legi, de fapt de convenţii, având, toate, un numitor comun: **a nu-l deranja şi a nu-l inoportuna pe semenul tău, ci, dimpotrivă, a-l face să se simtă bine în preajma ta**. Paradoxal, acesta este şi principiul fundamental pe baza cărora s-au construit societăţile moderne şi deschise de astăzi: **Libertatea mea se termină acolo unde începe libertatea celuilalt**, cum scria şi filozoful John Stuart Mill cu 150 de ani în urma.

Probabil, nu este pentru nimeni o surpriză faptul că **normele de bună purtare de astăzi îşi află originile în curţile regale franceze din secolele XVII-XVIII**. De fapt, etimologia cuvântului *etichetă*, în sensul cunoscut de toata lumea, are la origine o interdicţie. În noul parc de la Versailles, grădinarul-şef al regelui Ludovic al XIV-lea a aşezat inscripţii prin care cerea să nu îi fie călcate peluzele proaspăt însămânţate. Cum acestea erau adesea ignorate de nobilimea neatentă, omul a obţinut din partea Maiestăţii Sale un decret care stipula respectarea *etichetelor*. Astfel, cuvântul a intrat în limbajul curent pentru a desemna o comportare conforma anumitor norme.

Mai apoi, manierele moderne se cristalizează în eticheta americana, prin ***Regulile Civice*** ale lui George Washington (1732-1799), dar cea mai de succes popularizare a manierelor a fost întreprinsă de către autoarea **Emily Post**, în 1922, prin publicarea lucrării ***Eticheta - în Societate, în Afaceri, în Politică şi Acasă***. Cartea a devenit un best-seller şi a pavat drumul succesorilor săi în continuarea promovării bunelor maniere.

Odată cu începutul existenţei sale sociale, umanitatea a impus norme de comportament în toate domeniile esenţiale ale vieţii: hrană şi vestimentaţie, relaţiile dintre sexe şi dintre clase, corespondenţa, primirea oaspeţilor şi multe alte sfere de activitate socială. Comportamentul în aceste ocazii a fost codificat în reguli precise, nerespectarea lor atrăgând după sine excluderea din categoria socială de apartenenţă. Indiferent de epocă şi de orânduire, **politeţea a fost considerată indispensabilă traiului în comun, chiar dacă obiceiurile manifestării ei variau din punct de vedere regional.**

În Germania, spre exemplu, s-a renunțat la sărutarea mâinii femeilor, dar s-a extins până la obsesie deprinderea de a fi punctual. Tot aici, cu excepția meselor oficiale şi a cazului când este folosit personalul de serviciu, invitații contribuie în comun la strângerea tacâmurilor, la spălarea veselei folosite, fără ca gazda să se simtă în vreun fel jignită.

În Cehia şi Slovenia, unde curățenia în apartamente este de-a dreptul impresionantă, gazda are întotdeauna pregătită pentru musafiri o adevărată colecție de papuci noi şi comozi în care invitații să îşi odihnească picioarele.

În Canada, ca şi în alte părți, exista obiceiul de a oferi flori în număr par, aşa cum la români un buchet trebuie să aibă neapărat un număr fără soț de fire, cu excepția celor ce se aduc la înmormântări.

Fireşte că, prin repetări şi transmitere din generație în generație, **normele care au la bază o anumită etichetă devin obiceiuri reprezentative ale unor grupe de oameni şi chiar ale unor națiuni**. Oamenii au obiceiuri bune şi rele, iar cum obişnuința este a doua noastră natura, obiceiurile sunt foarte importante pentru convieţuire şi pentru obținerea unui echilibru în raporturile sociale.

- **Imaginea profesională**

FAPT: 30 de secunde. Acesta este intervalul de timp necesar pentru a ne forma o părere despre o persoană întâlnită pentru prima oară.

FAPT: Aspectul exterior este cea mai puternică formă de comunicare non-verbala. 55% din impactul primei impresii se bazează pe înfățişare şi pe comportament, 36% sunt influențați de felul în care vorbim şi doar 7% se bazează pe ceea ce spunem.

Printre factorii care influențează opiniile în mediile profesionale se număra **imaginea**, autoritatea percepută, reuşitele din trecut şi felul în care oamenii dintr-o firmă se comportă şi se îmbracă.

Imaginea profesională *pentru femei.* În lista de întrebări din viața unei femei „Cu ce să mă îmbrac?" este una dintre întrebările cele mai importante. Iar pentru cele mai multe dintre aceste femei întrebarea „Ce să îmbrac la serviciu?" este de o importanță primordială.

Imaginea profesională *pentru bărbați.* „Ce cravată pot asorta la această cămaşă?" – bărbații îşi pun această întrebare de ani de zile, iar în timpul de față lucrurile par a fi şi mai complicate, datorită schimbă-

rilor în codurile vestimentare ale organizațiilor profesionale. „Mai e nevoie să port cravată?”, se întreabă acum bărbații.

Acest aspect a fost şi este cercetat de oamenii de ştiința din toata lumea, fiind extrem de important atât în dezvoltarea personala, cât şi în cea profesională. Cu toate acestea, majoritatea oamenilor îşi ignoră imaginea, dându-i foarte puțină importanță şi alocându-i timp limitat. Puțini sunt acei care au înțeles că, dacă ținuta este corectă şi imaginea proiectată este profesională, reacția pozitivă a celor din jurul nostru face ca încrederea în sine să crească şi astfel concentrarea se canalizează spre ce avem de făcut, iar mintea nu ne mai este bântuită de îndoieli legate de aspect. O persoană sigură pe sine transmite încredere celorlalți şi va fi preferată în cazul promovărilor în cadrul companiilor în care lucrează şi nu numai. Sunt studii care au scos în evidență faptul că dintre doi candidați pentru aceeaşi poziție în cadrul unei companii, având acelaşi nivel de pregătire, cel cu o imagine personală şi profesională adecvată va obține postul dorit, întrucât imaginea influențează cu 51% o astfel de decizie.

Importanța unei imagini corecte este reflectată asupra activității profesionale chiar de la început, din momentul angajării şi continuă în fiecare etapă de dezvoltare a carierei. De exemplu, în cazul unei promovări într-un post de director, imaginea proiectată influențează cu peste 20% opțiunea celui în măsură să ia o astfel de decizie.

Mersul şi ținuta. Pentru orice om, mersul nu este doar o necesitate vitală, ci şi o mişcare care produce plăcere sau bucurie. A merge trebuie în aşa fel încât întreg organismul să poată profita de pe urma acestui mers. Există o întreagă ştiință ce vizează mersul corect, în care participă şi se antrenează aproximativ 650 muşchi ai corpului omenesc. În timpul mersului se îmbunătățeşte funcția plămânului şi a inimii. Un mers armonios necesită paşi siguri, mâini angajate în ritmul mersului şi dacă frumosul este simbolul binelui moral, atunci mersul omului nu include doar frumusețea exterioară, ci şi pe cea morală.

Daca omul scund doreşte să-şi dea importanță, va merge cu capul şi umerii ridicați, cu paşi uriaşi. Aceasta creează impresia că acest om se află în situația înfruntării cu sine însuşi. Mersul cu capul în jos, cu umerii sau brațele balansându-se, cu mâinile în buzunare, sunt dezagreabili celor din jur. Unii încearcă să-şi explice propriul mers aplecat sau incorect prin moştenirea de la părinți, nu orice om posedă calitatea

de a merge şi a se mişca frumos. Dar atât activitatea simplă, cât şi activitatea care implică viaţa, îi sunt proprii firii omeneşti, este important de a învăţa nu doar a merge frumos, ci şi de a avea o ţinută, o gestică, o mimică plăcută şi adevărată.

Gestul are istoricul său. Evul Mediu a venit cu o percepţie uşor diferită - *gesturile erau expresia unei realităţi ascunse, descriau interiorul persoanei, îi caracterizau sufletul, viciile, slăbiciunile şi virtuţile*. În exteriorul corpului, printr-o atitudine disciplinată a gesturilor, omul se putea modela, putea deveni mai bun.

În zilele noastre, suma acestor gesturi, însumate în *codul bunelor maniere*, constituite într-un mijloc de a comunica cu ceilalţi, reprezintă o facilitate de a afişa simpatiile şi antipatiile, de a lua contact cu ceilalţi fără agresivitate, de a trece prin lume fără a deranja. Faţă de antichitate şi evul mediu, când disciplina, ordinea şi ierarhia erau impuse de respectul acordat formei, spiritului şi raţiunii, *în prezent accentul este mutat aproape exclusiv pe materie, pe corp şi pe pasiune*. Astfel, prin intermediul gestului: ridicarea sprâncenelor, a degetului arătător care simbolizează pauza, clătinarea capului în stânga sau în dreapta – se poate exprima expresiv gândul. Este important să ştim că gestul, ca şi alte mişcări ale corpului, ar trebui să preceadă gândurile, nu să le depăşească.

În educaţia expresivităţii gestului, trebuie să se ia în consideraţie temperamentul, caracterul, voinţa omului. Gesticulaţia exagerată cu mişcări abundente trădează caracterul coleric. Un gest lipsit de eleganţă şi sens este la fel de dăunător ca şi un cuvânt spus nelalocul lui.

Dintre gesturile urâte fac parte şi scărpinatul în cap, scobitul unghiilor, pocnirea degetelor, mişcarea umerilor. Gesticulaţia reprezintă un component al cultului personalităţii umane. Prin gest omul pune accent pe terminologia şi limbajul comunicării. Cercetarea gesturilor au permis unor cercetători să conchidă că lumea interioară a individului, aparent foarte inaccesibilă, poate fi studiată sub aspectul gesturilor care întrunesc mecanismele psihice ce le-au provocat.

În diferite zone geografice unul şi acelaşi gest este interpretat diferit. În America un cerculeţ alcătuit din degetul mare şi cel arătător unite la vârf înseamnă OK, în Franţa înseamnă zero, iar în Japonia – bani.

Mimica este arta de a transmite prin intermediul mişcării muşchilor feţei diferite stări sufleteşti, dispoziţii, sentimente, gânduri. Astfel, expresia feţei trebuie să corespundă caracterului vorbirii, esenţei şi sensului celor expuse. În popor se spune că faţa este oglinda sufletului, psihologii şi medicii adaugă că ochii sunt o continuare a creierului ieşită la suprafaţa chipului. Expresia feţei sau a ochiului produce asupra copiilor o impresie mult mai puternică decât cuvântul.

Mimica eticii umaniste, spre deosebire de mimica eticii autoritare, permite ca în comunicare cu elevii să se strecoare efectul pe care îl întâlnim în educaţia tradiţională. Comportările de tipul ochi deschişi, poziţie nemişcată, sprâncene ridicate în sus, glas tremurător, mişcări încordate şi rapide – toate trebuie scoase din uzul oricărei persoane, pentru că ele pot provoca o atmosfera încordată.

Ţinuta vestimentară. Moda este o formă provizorie de standardizare a comportării care apare spontan sub influenţa dispoziţiilor gusturilor şi ocupaţiilor oamenilor din societatea respectivă. Important este să avem simţul gustului şi al măsurii. Bunul gust constă în alegerea vestimentaţiei care îi stă bine omului, nu neapărat ca aceasta să fie la modă. Îmbrăcămintea şi coafura este cartea de vizită a omului şi arată cine este el. Trebuie să luăm aminte că îmbrăcămintea sau haina este oricum corpul omului şi ne dă o idee despre dispoziţia lui sufletească. Cu toate acestea, ea nu poate fi supusă unor reguli fixe, pentru că nu toţi au aceeaşi stare materială, acelaşi rang şi nici gusturile nu sunt aceleaşi în toate ţările.

Expresivitatea şi ţinuta. În lucrarea sa, *ABC-ul comportării civilizate*, N. Hares afirma că, pentru a avea o ţinută frumoasă, e necesar a practica sistematic şi corect gimnastica sau oricare alt sport. Ţinuta şi expresivitatea sunt strâns legate de starea psihică şi dispoziţia omului, de regimul de relaxare şi încordare a muşchilor corpului, de dispoziţia de lucru, de cultura externă. Apare deseori întrebarea: de ce oare unele persoane stau în bancă sau în cantină gârboviţi sau se prezintă cu un aer de om obosit nedorind să-şi ţină corpul drept? Gârbovirea nu este doar o ţinută urâtă, dar şi una nesănătoasă. O spinare gârbovită creează mari probleme în funcţionarea normală a sistemului nervos. Plămânii nu se pot alimenta cu oxigen şi nu funcţionează normal. Conştientizarea specificului expresivităţii şi ţinutei poate începe cu autoreglarea psihofizică, cu un antrenament autogen şi poate continua

cu exerciţii de formare a deprinderilor de ţinută şi expresivitate corectă şi frumoasă.

- **Cultura exteriorului. Ținuta de protocol**

Definirea culturii drept o axiologie a educației ține de caracterul dublu-unitar al culturii: ***obiectiv*** şi ***subiectiv***. *Omul nu este, ci devine o ființă culturală*. Conform lui Al.Tănase (p.27), conținuturile pe care le include fiecare din factorii subiectivi şi obiectivi ai culturii sunt:

a) ***obiectiv*** – totalitatea complexului de obiective pe care omul le creează, le transformă şi umanizează – creații de limbă, de literatură, de artă, de ştiință şi morală, de politică şi de drept etc. – datorită cărora se ridică deasupra stării naturale. Este o lume proprie omului;
b) ***subiectiv*** **–** acțiunea şi efectul de cultivare a corpului şi spiritului.

Cea mai simplă definiție a culturii (din cele peste 164 atestate), dar şi cea mai completă şi departe de a se pretinde exhaustivă, se rezumă la *activitatea umană de creare a valorilor*. Pedagogia se înscrie în axiologia culturii datorită faptului că ea constituie acel domeniu de activitate umană care este prin definiție (=în esență) un domeniu de creare a valorilor umane. Privită din acest unghi de vedere, cultura este o axiologie a educației, căci elevul (educatul) nu însuşeşte doar valori create de omenire, ci, însuşindu-le, îşi creează propriile cunoştințe, competențe, atitudini, care, pe de o parte, ele însele sunt nişte valori, iar pe de altă parte, constituie mecanismele potențiale de creare a noi valori obiectualizate în ştiință, literatură, artă etc. Scopul principal al activității educaționale constă în formarea personalității umane, deci este o activitate *de cultivare.* Cei 7 ani de acasă şi instruirea primită până în gimnaziu inclusiv, formează o etapă pregătitoare pentru asimilarea culturii. Cultura se absoarbe, câteodată, înainte chiar de a învăța gramatica.

Cultura reprezintă o moştenire ce se transmite cu ajutorul codurilor de comunicare specifice, cum sunt gesturile ori cuvintele, scrisul şi artele, mass-media (presa, radioul, televiziunea), media interactivă (telefonul). În acelaşi fel se transmit gesturile, ritualurile, cunoştințele teoretice, normele abstracte, religia. Cultura poate fi însuşită prin diverse forme ale memoriei subiective (reflexe, cuvinte, imagini), dar

şi prin intermediul memoriei obiective (obiecte, peisaje, cărţi, numere, reguli).

Îmbrăcămintea. O atenţie deosebită necesită să acordăm şi modului de a ne îmbrăca. Alegerea unei vestimentaţii adecvate unor cazuri speciale, îmbrăcămintea curată, plăcută şi în nici un caz ţipătoare, deoarece, cât nu ar fi de straniu, dar cel mai mic neajuns privind exteriorul vă poate afecta imaginea de businessman serios. Doamnelor li se recomandă să evite fustele prea scurte şi bluzele prea decoltate.

Aroma joacă un rol deosebit de important, deoarece chiar de la început îi permite interlocutorului să-şi creeze o anumită impresie despre dvs. Mirosul care trebuie să predomine este cel de curăţenie, indiferent de anotimp şi vremea de afară, însă multe persoane nu respectă această condiţie simplă, dar foarte importantă. Pentru întâlnirile de afaceri evitaţi parfumurile cu arome dulcii sau izbitoare şi în nici un caz nu folosiţi prea mult parfum.

Încălţămintea**,** detaliu puţin însemnat, la prima vedere, necesită o atenţie maximă din partea fiecăruia, fiindcă atrage atenţia persoanelor cu care lucraţi. Încălţămintea trebuie să fie curată în orice circumstanţe, deoarece aceasta va demonstra celor din jur că sunteţi stăpân pe orice situaţie. Pentru a evita situaţiile neplăcute pe vreme urâtă, vă recomandăm să aveţi la îndemână cele necesare pentru curăţarea încălţămintei.

- **Elemente de protocol**

Protocolul codifică regulile care guvernează ceremonialul, al cărui obiect este de a oferi fiecărui participant prerogativele, privilegiile şi imunităţile la care are dreptul. Ceremonialul şi protocolul garantează egalitatea în drepturi a partenerilor, care permite fiecăreia dintre ei să-şi facă auzită în mod liber vocea. Şi unul, şi celălalt impun curtoazia care trebuie să guverneze raporturile dintre oamenii de bună credinţă. Ceremonialul şi protocolul guvernează, de asemenea, negocierea, încheierea şi intrarea în vigoare a unor documente/acte specifice. Ambele au o incidenţă zilnică asupra vieţii şi activităţii de afaceri. Există câteva detalii mici, dar extrem de importante, care pot avea un rol decisiv în afaceri. Aşa dar:

- Nu ţineţi mâinile în buzunare, or, dacă ele vor fi la vedere, aceasta va spori nivelul de încredere faţă de dvs.

- Nu staţi cu spatele faţă de audienţă, iar dacă acest lucru este inevitabil – scuzaţi-vă.
- Nu vă sprijiniţi de perete sau alte obiecte din apropiere atunci când purtaţi o discuţie cu cineva.
- Nu loviţi cu degetele în masă şi nu fredonaţi motive muzicale, deoarece aceasta irită şi distrage atenţia. Creaţi în jurul dvs. o atmosferă plăcută şi agreabilă.
- Nu vă aşezaţi prea degajat, pentru că acest lucru denotă lipsă de cultură, dar nu o faceţi nici prea timid (pe margine), fiindcă aceasta va confirma nesiguranţa dvs. Trebuie să vă aşezaţi confortabil şi elegant.

Râsul este un lucru salutabil, însă acesta nu trebuie să depăşească limitele unei întrevederi de afaceri. Evitaţi să izbucniţi în hohote de râs şi să gesticulaţi activ doar pentru că cineva din colaboratori a povestit un banc. În asemenea situaţii glumele au menirea să detensioneze situaţia, iar zâmbetul dvs. vine doar să confirme că respectaţi interlocutorul şi vă este plăcută compania lui.

Top 10 "de ce?"

1) De ce bărbatul trebuie să meargă alături de femeie, pe partea exterioară a drumului?

Originile acestui obicei de bună purtare, dar şi de precauţie, nu au o încadrare foarte precisă în istorie, dar fac referire la *prevenirea expunerii damei în faţa eventualelor pericole* ce ar putea veni dinspre exteriorul drumului. Unii consideră că astfel, dacă un vehicul ar trece în viteză pe drum, foarte aproape de trotuar, bărbatul, şi nu femeia ar fi cel stropit de eventualele bălţi şi noroaie. De asemenea, din acea poziţie, bărbatului i-ar fi mai uşor să îşi apere compania feminină, trimiţând-o mai lesne la adăpost şi, încă o dată, ferind-o de expunerea în calea primejdiei.

2) De ce dau bărbaţii noroc cu mâna dreaptă atunci când se întâlnesc?

Trebuie menţionat că în trecut gestul de a da mâna diferea un pic de forma sa de astăzi. *Bărbaţii îşi prindeau reciproc braţele drepte din zona antebraţelor, pentru a pipăi atât palma, cât şi mâneca, căutând existenţa unei eventuale arme.* Sigur că aceasta putea fi ascunsă în mâna stângă, dar cum cei mai mulţi oameni sunt dreptaci, se considera că nimeni nu ar risca să folosească mâna stângă pentru a înjunghia pe

cineva. Stângacii erau priviți cu ochi răi, deoarece te puteau înjunghia în timp ce îți strângeau mâna.

3) De ce ridică bărbații pălăria atunci când salută?

Descoperirea capului denotă în sine un *gest de smerenie şi respect*, înfățișându-l pe omul dinaintea sa aşa cum este el, la statura cu care a fost înzestrat. Totuşi, manifestarea pare să aibă rădăcini evidente în trecutul nu foarte îndepărtat al civilizației umane reiterând obiceiul de ridicare a coifului prin care cavalerii, la sfârşitul unui turnir, îşi descopereau chipul, spre a fi recunoscuți şi adulați de public.

4) De ce bărbatul intră primul în restaurant?

Este unul dintre puținele locuri unde „lipsa de politețe" este o virtute. Explicația este simplă. De regulă, când se deschide uşa restaurantului, oamenii din local îşi vor îndrepta privirile spre intrare. *Bărbatul intră primul, tocmai pentru a feri femeia care îl însoțeşte de privirile indiscrete.* La masă, gentlemanul îi va oferi damei scaunul întors cu spatele spre sală. Astfel, va putea mânca liniştită, nederanjată fiind de privirile curioşilor.

5) De ce spunem* "Noroc" *sau* "Sănătate" *atunci când cineva strănută?

Prezența acestui gest este discutabilă în „topul" de față, deoarece, conform normelor de bună purtare, dacă cineva strănută în imediata noastră vecinătate, comportamentul corect este ignorarea momentului şi evitarea oricărei remarci, ca şi cum nimic nu s-ar fi întâmplat. Totuşi, în accepțiunea generală, este considerat un gest de bună credință să faci această „urare" persoanei ce dă semene de guturai. Originile? Oarecum multiple. În anul ′77 d.Hr., *oamenii credeau că strănutul cauzează pierderea sufletului sau încetarea bătăilor inimii, aşa că* ***"Fii binecuvântat!"*** *(**"Noroc, sănătate"** la romani) era folosită ca o formulă menită să prevină aceste nenorociri.* În plus, în vremurile de demult, medicina era rudimentară şi făcută după auzite, oamenii mureau adesea din simple gripe sau răceli şi o astfel de urare avea o însemnătate mult mai mare decât astăzi, fiind înzestrată, în conştiința oamenilor, cu puteri oarecum vindecătoare.

6) De ce bărbații le oferă femeilor flori?

Explicația este mai degrabă respingătoare, dar se pare că acest obicei are originea sa în Evul Mediu. Atunci, *igiena corporală era neglijată pentru că baia era considerată ceva murdar* (creştinii disociin-

du-se de bunele obiceiuri ale romanilor), fiind un eveniment care se întâmplă aproximativ o data pe an, iar *florile aveau menirea de a îndepărta izurile neplăcute ale doamnelor*. Avem de a face, aici, mai mult cu o formă de politețe interesată, bărbații făcându-şi, mai degrabă lor înşişi un serviciu, prin oferirea de flori parfumate femeilor cu mirosuri... tari.

7) De ce nu trebuie să ne descălțăm atunci când mergem în vizită şi de ce nu trebuie să le cerem oaspeților noştri acest lucru?

Precum în cazul cu oferirea florilor, şi evitarea descălțatului provine tot din Evul Mediu şi este un obicei care ține tot de cauza *îndepărtării eventualelor mirosuri neplăcute* care ar putea emana de la picioarele goale. În plus, invitatul poate avea parte de un accident nefericit, cum ar fi o şosetă ruptă şi degete la vedere, o situație jenantă pentru toți cei prezenți.

8) De ce bărbatul trebuie să intre primul în taxi?

Poate părea o pornire paranoidă, dar răspunsul este: de teamă ca nu cumva taximetristul să pornească în trombă cu domnița! Perspectiva nu este foarte hilară nici astăzi, având premise plauzibile, însă această precauție îşi găseşte o justificare solidă **în vremurile medievale ale curtezanelor şi amorezilor de tip Casanova**. Nu de puține ori, acești amanți perfecți s-au substituit rolului de birjari ai unor caleşti sau trăsuri, pentru a le fura aristocraților, chiar de sub nas, prețuitele „achiziții" feminine. Ca să evite asemenea surprize neplăcute, domnii s-au gândit să îşi dea lor înşişi întâietatea la „îmbarcări", tendință păstrată până în zilele noastre.

9) De ce punem mâna la gură atunci când căscăm?

În afara faptului că multă lume nu mai are acest bun obicei şi că o explicație plauzibilă constă în neexpunerea interiorului cavității bucale spre văzul tuturor, această grijă de a ne acoperi gura atunci când căscăm are la bază o superstiție destul de veche. Ca şi în cazul strănutului, şi în cel al căscatului *oamenii de odinioară vedeau în aceasta pericolul eliberării sufletului din corpul uman sau pătrunderea necuratului prin gură.* De aceea, printr-o metodă pe cât de simplă, pe atât de eficientă, acoperirea gurii cu mâna înlătură acest pericol.

10) De ce era un mare sacrilegiu ca glezna unei femei să fie văzută de un bărbat, altul decât soțul său?

La sfârşitul secolului al XIX-lea, în anumite ţări din Europa, se iniţiau chiar dueluri pe viaţă şi pe moarte pentru un astfel de eveniment, care astăzi pare de-a dreptul ridicol. Cu atât mai caraghioasă pare situaţia, cu cât decolteul generos al femeilor nu doar „avea voie", dar era musai să fie arborat fără nici o grijă, în toată plenitudinea sa, în văzul lumii... de dragul expunerii bijuteriilor. **Piciorul, în schimb, era acoperit întotdeauna cu ciorap, fiind considerat, pe atunci, un fel de organ intim al femeilor**, motiv suficient ca surprinderea acestuia cu privirile să nască tragedii.

Secretul unui comportament agreabil şi civilizat în societate se poate obţine prin decantarea bunelor obiceiuri filtrate şi adaptate de la o generaţie la alta. Familia, şcoala, anturajul au un rol decisiv în formarea unei existenţe normale a oricărui individ. Un adevăr cunoscut, dar neasimilat suficient, spune că drumul libertăţii trece prin cultură.

- **Conceptul imaginea de sine–stimă de sine**

Imaginea de sine este definită de modul în care ne percepem propriile noastre caracteristici fizice, emoţionale, cognitive, sociale şi spirituale care conturează şi consolidează dimensiunile eului nostru. În funcţie de percepţia noastră, la un moment dat al dezvoltării, de ceea ce ne-am dori să fim sau ceea ce am putea deveni, putem distinge mai multe ipostaze ale eului nostru: eul actual, eul ideal şi eul viitor.

Imaginea de sine ne influenţează comportamentele, de aceea este important să ne percepem cât mai corect, să dezvoltăm convingeri realiste despre noi înşine.

Există persoane care, deşi au o înfăţişare fizică plăcută, se percep ca fiind fie prea slabe sau prea grase, prea înalte sau prea scunde, insuficient de inteligente etc. Percepţia de sine nu reprezintă adevărul despre noi, ci este doar o „hartă" pentru propriul „teritoriu", un barometru al stării noastre de bine. Relaţiile armonioase cu membrii familiei şi cu cei din jur, performanţele profesionale, asumarea unor responsabilităţi în acord cu resursele proprii indică o imagine de sine pozitivă, în timp ce absenţa motivaţiei sau o motivaţie scăzută, agresivitatea defensivă, comportamentele de evitare, rezistenţele la schimbare sunt principalii indici pentru o imagine de sine negativă.

Stima de sine reprezintă modul în care ne evaluăm pe noi înşine în raport cu propriile aşteptări şi cu ceilalţi şi este direct proporţională cu conştientizarea valorii noastre.

Fiecare fiinţă umană este unica şi are o valoare care merită să fie respectată. Valoarea unei fiinţe umane este dată de suma comportamentelor, acţiunilor şi potenţialităţilor sale trecute, prezente şi viitoare. Capacitatea fiinţei umane de a se proiecta în viitor, de a-si conştientiza, dori şi anticipa devenirea prin raportarea la experienţele şi succesele anterioare şi credinţa despre propria eficacitate contribuie la întărirea stimei de sine.

A te cunoaşte pe tine însuţi, a-ţi cunoaşte propriile limite, capacităţi şi performanţe în funcţie de care te autoevaluezi şi eşti evaluat, sunt cele mai importante avantaje ale persoanelor care impun respect şi admiraţie. Pentru că ele se simt bine în pielea lor, pentru că aşa vrem să ne simţim cu toţii. Învăţaţi să fiţi liberi şi independenţi!

Am auzit mulţi părinţi spunând: „Nu faci bine, lasă că fac eu că ştiu mai bine" sau „Eşti prea mic, tu nu poţi să faci asta". Astfel de fraze pot ucide în faşă încrederea în sine. Din dorinţa de a-i feri de suferinţe şi eşecuri în viaţă, mulţi părinţi îşi supraprotejează copiii menţinându-i dependenţi şi împiedicându-i astfel să-şi dezvolte încrederea în sine.

Convingerile noastre ne dirijează comportamentele, de aceea este important să păstrăm acele convingeri care sunt bune pentru noi şi ne ajută să ne schimbăm cadrele de referinţă. Abordarea unei situaţii dintr-o altă perspectivă ne permite să ne schimbăm reacţiile, să dezvoltăm comportamente noi, mai adecvate situaţiei prezente şi să obţinem astfel rezultate mai bune în viaţă.

Orice om îşi doreşte să fie valoros, să se definească prin ceva (acel ceva fiind fie intern, fie extern lui; exemplu: prin copii, carieră, performanţe sexuale, relaţia de cuplu, capacitatea lui de a iubi şi a permite să fie iubit etc.); prin urmare, adesea, una dintre preocupările noastre de extremă importanţă este aceea de a ne menţine sentimentul stimei de sine (conservare sau îmbunătăţire).

Ce-i ce şi-au format o imagine de sine nefavorabilă, îi trădează firea lor critică şi geloasă. Ei privesc cu invidie succesul şi prieteniile de care se bucură cei din jur. Sunt geloşi - fără vre-un motiv anume - pe soţii, soţi, prieteni sau prietene. Pentru că nu se iubesc pe ei înşişi,

nu pot să creadă că un reprezentant al sexului opus i-ar putea iubi mai presus de orice. În mod ironic îşi apară gelozia susţinând în gura mare că îşi iubesc partenerul de viaţă „prea mult". În realitate, nici nu-l iubesc şi nici nu au încredere în partenerul lor de viaţă, pentru că nu se iubesc şi nu au încredere în propria lor personalitate. Trăiesc din bârfe, intrigi, zvonuri şi minciuni. (Nu au învăţat că atunci când aruncă cu noroi, nu fac altceva decât să piardă un teren preţios.)

Nu pot să accepte criticile sau ironiile la adresa lor, pentru că le consideră un mod prin care oamenii îi „pun într-o lumină nefavorabilă". Reacţiile lor sunt extrem de exagerate în raport cu acţiunile în sine.

Avem întotdeauna tendinţa de a acţiona în funcţie de imaginea pe care o percepem despre noi. Acesta este motivul pentru care vedem adesea oameni care fac lucruri ridicole sau îşi asumă riscuri inutile atunci când sunt pe punctul de a-şi realiza visul de-o viaţă. De exemplu, foarte mulţi sportivi care au petrecut ani întregi pregătindu-se pentru Jocurile Olimpice suferă adesea anumite „accidente" la antrenamente sau în timpul unui eveniment ce are loc cu puţin înaintea competiţiilor sportive. Ei nu se consideră demni de medaliile de aur şi fac în aşa fel încât să-şi refuze răsplata pe care lumea întreagă ar fi dispusă să le-o pună la picioare. Sau soţul şi soţia care suferă de o imagine de sine deplorabilă îşi provoacă adesea partenerul de viaţă, stârnind valuri fără vre-un motiv serios. Acest lucru creează resentimente, ceea ce duce invariabil la apariţia problemelor familiale.

În lumea afacerilor, o imagine de sine nefavorabilă se manifestă prin promisiuni de moment, imposibil de realizat. În lumea vânzărilor, cei mai mulţi vânzători vinovaţi de promisiuni deşarte şi de servicii deplorabile sunt cei ce au o imagine de sine nefavorabilă. Nu acceptă ideea respingerii şi consideră că trebuie să facă tot ce le stă în putinţă să-şi convingă clienţii să le cumpere produsele.

În anexa nr.3 sunt propuse tehnici de îmbunătăţire a stimei de sine.

Câţiva paşi spre o imagine de sine sănătoasă:

1. Înţelege că nimeni nu te poate face să te simţi inferior fără voia ta.

2. Îmbracă-te frumos şi elegant - astfel vei privi cu mai multă speranţă către viitor şi vei reuşi în carieră.

3. Citeşte biografiile celor ce s-au făcut cunoscuţi prin dăruirea talentului lor întregii omeniri.

4. Ascultă-i cu atenție pe oratorii, profesorii şi predicatorii care au clădit omenirea!

5. Clădeşte-ți o imagine sănătoasă făcând paşi mici.

6. Înscrie-te în clubul zâmbetelor şi complimentelor!

7. Poți face un gest frumos pentru cineva! ***Nimeni nu este inutil în această lume*** - spune Charles Dickens - ***dacă alină povara ce atârnă pe umerii semenilor săi.***

8. Alege-ți cu grijă asociații! Caută oameni cu un caracter moral imbatabil, care ştiu să aleagă numai partea frumoasă a vieții şi care se bucură de ea până în adâncul sufletului. Nu uita că omul adoptă modul de a gândi, manierele şi caracteristicile celor în mijlocul cărora trăieşte!

9. Concepe o listă cu trăsăturile tale pozitive.

10. Concepe o listă cu succesele repurtate în trecut, care ți-au oferit cea mai mare satisfacție şi încredere în propriile forțe.

11. Evită lucrurile şi oamenii care te demoralizează.

12. Perseverează, în pofida eşecurilor de moment!

13. Intră într-o organizație, un grup, un club etc. cu scopuri nobile, care să te solicite activ şi să te oblige să vorbeşti în public.

14. Priveşte-te pe tine, dar şi pe semenii tăi în ochi!

15. Dacă este necesar, încearcă să-ți schimbi aspectul fizic.

În momentul în care te vei accepta aşa cum eşti, este mult mai uşor să-i accepți pe cei din jurul tău, odată cu punctele lor de vedere.

Studiile efectuate de diverşi psihologi arată că înțelegerea psihologiei sinelui poate însemna diferența dintre reuşită şi eşec, dintre dragoste şi ură, dintre amărăciune şi fericire. Descoperirea adevăratului eu, poate salva căsniciile destrămate, poate remodela o carieră greşită şi transforma „victimele" eşecului de „personalitate". Indiferent că ne dăm seama sau nu, absolut toți avem o imagine mentală a noastră. Poate fi una vagă sau prost definită, dar conştientul nostru o sesizează. S-ar putea, uneori, chiar să nu fie recunoscută de către conştient, dar ea există până în cele mai mici amănunte. Imaginea personală a fost creată din propriile noastre convingeri despre noi înşine. Dar majoritatea acestor convingeri despre noi înşine s-au format în subconştient din experiențele trecutului, din succese şi eşecuri, din umilințe, din triumfuri şi din felul cum au reacționat alții față de noi, mai ales în prima copilărie.

Imaginea de sine şi obiceiurile noastre au tendința de a funcționa împreună. Obiceiurile trebuie socotite un fel de haine ale personalității noastre. Ele nu sunt accidentale sau întâmplătoare. Le avem pentru că ni se potrivesc. Ele sunt în concordanță cu imaginea de sine şi cu tiparul întregii noastre personalități. Atunci când dezvoltăm în mod conştient şi deliberat obiceiuri noi, mai bune, imaginea personală are tendința să depăşească vechile obiceiuri construind noi tipare.

Imaginea de sine stabileşte limitele a ceea ce poți şi a ceea ce nu poți reuşi. Cât de uşor este să ne identificăm cu dezamăgirile şi eşecurile noastre. În loc să ne spunem „N-am reuşit să obțin slujba pe care o voiam", noi tragem concluzia „Sunt un ratat". În loc să gândim „Relația asta n-a mers", ne spunem „Nimeni nu mă vrea". Ca urmare a acestei autoetichetări negative, suntem prinşi în spatele unui zid de frică, anxietate, sentiment de vinovăție, al autocondamnării şi al urii de sine. Schimbarea comportamentului schimbă imaginea de sine.

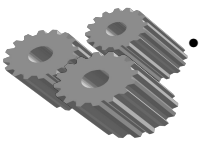
Astfel imaginea, cât şi felul de a te îmbrăca, încălța etc., cât şi comportamentul comunică despre persoană cine este şi ce nivel de cultură are.

Activități:

IMPLICĂ-TE!

- Aminteşte-ți de mai multe persoane la care se observă pronunțat respectarea elementelor de protocol.
- Aminteşte-ți de un caz în care nu ai fost îmbrăcat adecvat unei petreceri sau întâlniri speciale sau de afaceri.
- Aminteşte-ți de un caz atunci când ai fost îmbrăcat în haine nepotrivite *imaginii tale*. Care au fost consecințele? Cum ai acționat în continuare?
- Ce ai simțit atunci când ai arătat diferit de ceilalți sau când haina nu corespundea *imaginii* propriei personalități?

INFORMEAZĂ-TE ŞI PROCESEAZĂ INFORMAȚIA!

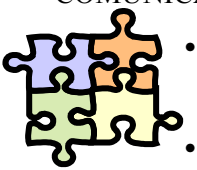


- Defineşte conceptul de imagine profesională.

- Analizează interdependența imaginii profesionale cu cea personală.
- Identifică schimbările provocate de curs acupra imaginii de sine.

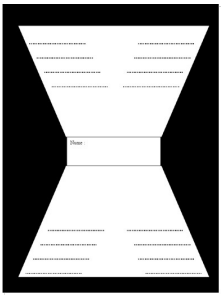
- Identificați factorii determinanți ai culturii exterioare şi a celei interioare.

COMUNICĂ, DECIDE!



- Analizează, discută cu colegii şi elaborează un portret a 2 imagini profesionale de succes: femei şi bărbați.
- Discută cu colegii şi elaborează un portret a 2 imagini profesionale de insucces: femei şi bărbați.
- Propune un şir de reguli de a creşte imaginea profesională de succes pentru femei/bărbați.
- Estimează rolul imaginii profesionale pentru tine.
- Completează clepsidra vieții:

4 atribute pe care le am 4 atribute pe care cred alții că le am



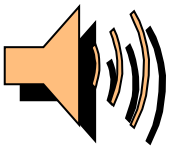
4 atribute pe care aş vrea să le am 4 atribute pe care ar vrea alții să le am

- Comentează următoarea afirmație:

"Paradoxul cel mai curios este faptul că eu mă pot schimba numai dacă mă accept aşa cum sunt" (Carl Rogers).

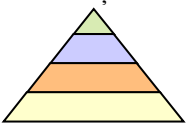
- Formulează 3 întrebări pe baza materialului studiat.

EXPRIMĂ-ȚI ATITUDINEA!



- Analizează o persoană care v-a impresionat prin imaginea sa. Care sunt elementele principale care îi oferă *succes*? De ce crezi că are o imagine reuşită? Ce ar fi dacă nu ar folosi una dintre elementele de *succes* ? Dacă nu ar fi îmbrăcată în felul pe care o cunoaşte colectivul de grup, colectivul de muncă? Corespunde imaginea exterioară cu imaginea interioară?
- Distinge avantajele unei ţinute corespunzătoare imaginii tale profesionale.
- Realizează un referat de maximum 3 pagini în care să se descrie traseul propriei tale deveniri.

ACŢIONEAZĂ!



- Elaborează un plan de dezvoltare personală sau de îmbunătăţire a evoluţiei personale.
- Identifică soluţii la cazul:

Eşti absolvent, nu ai bani de buzunar, nu ai de la nimeni ajutor, stai în gazdă care v-a declarat că dacă în câteva zile nu achiţi chiria, vei fi nevoit să cauţi alta. Dar soarta îţi oferă o nouă şansă – eşti invitat la interviu pentru a fi angajat în serviciul care vă place foarte mult şi de care depinde viaţa ta de mai departe. Te-ai îmbrăcat bine, să faci o impresie bună, dar în troleibuz o doamnă te-a călcat pe picior şi te-a murdărit. Pe lângă faptul că nu ai auzit scuzele ei, ai bruscat-o cu cuvinte urâte. Ai coborât din troleibuz şi ai alergat ca să nu întârzii la interviu. Când ai ajuns la destinaţie, ţi s-a spus că peste puţin timp vei fi invitat, deci ai timp să-ţi aduci pantofii în ordine ca să te prezinţi aşa cum ai dorit. Când intri la interviu, te aşteaptă nu altcineva decât doamna din troleibuz. Ce faci, ce spui, ca anume dta să fii cel angajat, dintre cei 5 candidaţi invitaţi la interviu?

- Formulează un set de cerinţe pentru a îmbunătăţi imaginea profesiei tale pe care să le aplici personal în următoarele 2 săptămâni.
- Anunţă rezultatele finale ale experimentului.
- Realizează un ziar de perete în care să evidenţiezi rolul părinţilor şi profesorilor în formarea imaginii de sine a copiilor.

Bibliografie recomandată:

1. Allport G.V., *Structura şi dezvoltarea personalităţii*, Bucureşti, EDP, 1991.
2. Baldrige Letiția, *Codul manierelor în afaceri*, Ediția IV, Business Tech Internațional şi Amerocart SRL, Bucureşti, 1996.
3. Dessault Louis, *Protocol, instrument de comunicare*, Bucureşti, Editura Galaxia, 1996.
4. Petru Ilut, *Sinele şi cunoaşterea lui* (Teme actuale de psihosociologie), Editura Polirom, 2001.
5. Mărgineanu N., *Psihologia persoanei*, Ed. Ştiințifică, Bucureşti, 1999.
6. Mielu Zlate, *Eul şi personalitatea*, Editura Trei, 2004.
7. Malița Mircea, *Diplomația, şcoli şi instituții,* Ediția a II-a, Bucureşti, Editura Didactică şi Pedagogică, 1975.
8. Marinescu Aurelia, *Codul bunelor maniere astăzi*, Bucureşti, Editura "Humanitas", 1995.
9. Tănase Al. *Introducere în filozofia culturii*, Bucureşti, Editura Ştiințifică, 1968.
10. Vedinaş Virginia, *Elemente de protocol*, Bucureşti, Editura Luminalex, 2000.

6. COMPETENȚA ETICO-MANAGERIALĂ

6.1. Etica conducerii

Repere istorice şi evoluția eticii manageriale
Caracteristicile şi competențele managerului
Teorii despre moralitatea conducerii
Tipurile de etică managerială
Metode de îmbunătățire a performanțelor manageriale în rezolvarea dilemelor etice
Modele etice în elaborarea deciziilor comportamentale

Studiind acest modul, studentul va fi capabil:

- *să descrie* etapele apariției eticii manageriale;
- *să caracterizeze* tipurile de manageri;

- *să anticipe* dilemele etice în management;
- *să prognozeze* tendințele de dezvoltare a performanțelor manageriale în rezolvarea dilemelor etice;
- *să se autocontroleze* în situații critice;
- *să determine* etica managerului său în funcție de teoriile despre moralitatea conducerii;
- *să anticipe* drepturile subalternilor care trebuie respectate când dvs. veți deveni manager;
- *să determine* problemele de natură etică ce apar la luarea deciziei;
- *să propună* metode de dezvoltare a eticii manageriale în USM.

Termeni-cheie: **conducere, management**

Fiecare decizie a managerului are şi o componentă etică, pentru că decizia stabileşte şi impune o conduită care trebuie să fie conformă cu anumite valori fundamentale, reguli, principii sau legi şi norme adoptate de administrații statale. În aceste condiții, firescul în management ar constitui atitudinea favorabilă față de comportamentele, conceptele, ideile şi modelele pe care le-a statuat etica – ştiința normativă care oferă coordonatele morale ale existenței şi activității omului.

În esență, *etica managerială* poate fi definită drept cercetare a modului în care deciziile influențează persoanele şi grupurile sociale, domeniul în care se definesc drepturile şi îndatoririle, precum şi regulile pe care trebuie să le respecte persoanele care decid.

Se consideră că monitorizarea afacerilor în raport cu normele etice este obligatorie, pentru că managementul reprezintă, în primul rând, o disciplină socioumană, care doar prin scopurile urmărite se înscrie în sfera ştiințelor economice. Etică şi morală sunt percepute ca o simplă umbrelă sub care sunt acoperite relațiile interne şi externe ale firmei, neputându-se însă delimita clar ceea ce este corect de ceea ce este incorect.

Funcționarea optimă a regulilor pieței este, la rândul său, determinată de calitatea mediului sociologic, de cultura şi valorile morale propuse şi exprimate.

Repere istorice şi evoluția eticii manageriale

Etica managerială se afirmă, aşa cum arată Ioan Mihuț, ca o nouă disciplină ce îşi propune să definească conduita corectă a managerilor.

Etica managerială poate fi considerată un cod de principii morale care stabilesc ceea ce este bine şi rău, corect şi incorect, responsabil şi irresponsabil în exercitarea funcţiilor şi atribuţiilor manageriale.

Etica managerială ridică numeroase probleme, pentru că luarea oricărei decizii trebuie să aibă o componentă etică în conformitate cu legile şi normele adoptate la nivelul unei comunităţi. Managerii cu comportament etic au ca obiectiv succesul pe baza unor practici clare de management care se caracterizează prin corectitudine şi justiţie.

Unii lideri văd succesul ca pe o virtute, iar sărăcia ca pe un viciu, bogăţia fiind pentru ei o sursă generatoare de obligaţii morale, în timp ce sărăcia – o sursă de probleme morale. Alţii văd în afaceri o modalitate de câştiguri necinstite obţinute prin exploatarea săracilor de către bogaţi. Aceste discuţii teoretice sunt temperate şi astfel s-a ajuns la concluzia că trebuie formulate principii morale în afaceri, cu accent pe apărarea drepturilor consumatorilor. Acestea au căpătat forma unor coduri etice adoptate de marea majoritate a corporaţiilor care desfăşoară afaceri multinaţionale.

Încă din antichitate au fost elaborate un şir de coduri etice care reglau comportamentul comunităţilor. *Codul lui Hamurabi*, cioplit în piatră în 1970 î.e.n. conţine norme şi reguli cu privire la calitate, măsurători, preţuri, conduite care trebuiau respectate de comercianţi şi producători. Platon, în *Republica*, arată că între practicarea vieţii morale şi natura umană există un conflict, iar „oamenii nu sunt drepţi de bunăvoie”. N.Machiavelli, în *Principele,* realizează apologia moralei burgheze, prin machiavelism înţelegându-se o combinaţie între tactica politică şi norma morală care convine conducătorului, creându-i condiţii de guvernare de pe poziţia unui monarh absolut, iar în termeni moderni – conducător autocrat, totalitar. Domnitorul Neagoe Basarab, prin sfaturile date în *Învăţăturile lui Neagoe Basarab către fiul său Theodosie*, reprezintă „un promotor nedisimulat al echităţii … care se referă la integrarea în sistem…”, el însuşi trebuie să fie un exemplu personal: „responsabilitatea pentru binele grupului, poziţionează exemplul personal între preocupările domnitorului”.

În secolul XV, în Austria, a fost introdusă pedeapsa laptelui alterat: vânzătorul era obligat să bea laptele scos la vânzare, iar în secolul XVI, în Franţa, neguţătorii de ouă stricate deveneau ţinta acestora.

În *Etica*, Spinoza, definind omenia, afectele, binele, răul, modes-

tia, ura, mila, ambiția, mândria, îngâmfarea, omul liber, conchide că: „Este imposibil ca omul să nu fie o parte a naturii şi să nu se supună ordinii ei comune".

În secolul XVII apare *Elizabethan Poor Law*, lege progresistă în care colectivitățile erau făcute răspunzătoare pentru soarta celor aflați în dificultate, stabilind o taxă pentru sărăcie percepută asupra pământului aflat în proprietatea celor avuți. Mai târziu, tot în Anglia, Adam Smith promovează teoria lui *„homo oeconomicus"*, situând interesul personal la baza tuturor acțiunilor conducătorilor, adoptând deciziile în funcție de cel mai mare câştig pentru sine, într-un calcul rece, ce exclude sentimente şi slăbiciuni.

În 1883, Bismarck promovează primul sistem de asigurări sociale cu fonduri din contribuțiile statului, patronilor şi ale muncitorilor – sistem în care erau stabilite compensații pentru accidente de muncă şi pentru orfani, pensii, ajutoare de boală.

Sfârşitul secolului XIX şi începutul secolului XX găseşte economia americană în plin avânt, dar cu o legislație redusă, incompletă, incapabilă să protejeze muncitorul sau consumatorul; este perioada *laissez-faire-ului*, termen francez, care evidențiază neimplicarea statului în domeniul economic.

În 1924 a fost elaborat unul din primele coduri de etică – *Wembley Code of Ethics*, îndreptat împotriva abuzurilor grosolane ale celor implicați în afaceri, propunând şase reguli de conduită aplicabile afacerilor: adevăr viabil, fără înşelăciune, fără critici incorecte, recunoaşterea responsabilității mutuale, eforturi direcționate spre afaceri şi servicii mai bune.

După marea criză economică, declanşată în octombrie 1929, când problema condițiilor sociale devine o politică de stat, preşedintele american F. Roosevelt a inițiat în 1933 un program de revigorare economică şi, concomitent, de dezvoltare a unor servicii sociale legalizate. În 1962 J. F. Kennedy a promovat în Congresul American *„Consumer Bill of Right"* (Drepturile consumatorului), recunoscut ca un document de referință în implicarea guvernelor în problema responsabilității sociale, guvernul devenind garantul corectitudinii afacerilor față de consumatori, fixând patru drepturi fundamentale: dreptul la siguranță, dreptul de a fi informat, dreptul de a alege şi dreptul de a fi auzit. Acestora, în timp şi într-un context social mai complex şi mai responsabil,

li s-au adăugat încă două drepturi: dreptul de a beneficia de un mediu înconjurător curat şi dreptul săracilor şi al altor minorităţi de a avea asigurate propriile drepturi.

Mediul afacerilor se dezvoltă în societăţile în care există proprietate privată, libertate economică şi competiţie. Chiar dacă firmele sunt libere să-şi maximizeze profitul, întregul lor succes depinde de cererea consumatorului, iar mai pe larg – de pretenţiile consumatorului şi de puterea lui de cumpărare. Pretenţiile consumatorului au şi componente etice de care trebuie să se ţină cont într-un mediu competitiv.

Această optică implică guvernul în adoptarea legilor „potrivite" pentru lumea afacerilor. Guvernul trebuie să apere interesele firmelor şi să le exonereze de obligaţiile „adiţionale" faţă de societate, dat fiind că afacerile profitabile ajută societatea prin crearea de locuri de muncă, prin creşterea standardului de viaţă al proprietarilor şi al salariaţilor. Totodată, firmele plătesc taxe şi impozite care susţin acţiunile sociale ale guvernului. Majoritatea oamenilor, însă, percepe mediul de afaceri mai puţin nobil, fără scrupule, deoarece este legat de profit.

Legătura indisolubilă dintre etică şi competitivitatea firmelor este confirmată şi de fostul preşedinte al IBM, John Akers, care susţine că: „etica şi competitivitatea sunt inseparabile. Noi concurăm ca societate. O societate cu oameni care se atacă pe la spate, cu oameni care fură unii de la alţii, în care fiecare document trebuie autentificat pentru că nu poţi avea încredere în cealaltă persoană, în care orice ceartă mică se sfârşeşte la tribunal, în care guvernul scrie maldăre de reglementări, legând de mâini şi de picioare firma pentru a o face onestă, o asemenea societate nu va putea nicăieri să concureze foarte mult sau cu succes".

În concluzie, nici una din instituţiile umane nu poate exista mai mult timp fără un consens asupra a ceea ce este drept şi ceea ce este nedrept.

Managerii recunosc nevoia existenţei normelor etice în activităţile pe care le întreprind zilnic. Deciziile elaborate la fiecare nivel al firmei sunt influenţate de etică, indiferent dacă aceste decizii afectează calitatea condiţiilor de muncă, şansa angajării, siguranţa muncitorilor şi produselor, realitatea surprinsă de reclamă, utilizarea materialelor toxice etc.

Managerii au înţeles că, fără etică, singura restricţie rămâne legea. Fără etică, orice tranzacţie care nu a fost probată şi înregistrată nu poate fi adevărată şi de încredere.

O asemenea preocupare, din păcate, nu o regăsim în cadrul organizațiilor din țara noastră, căci practicile manageriale pe care încă le întâlnim confirmă că etica afacerilor nu constituie o *problemă* care să-i preocupe pe manageri care greşesc considerând că, în economia de piață, *a face afaceri profitabile* şi *a avea un comportament etic* sunt lucruri care se exclud reciproc.

Caracteristicile şi competențele managerului

Se ştie că activitatea managerului tehnocrat se evidențiază prin eficacitate sporită, pe termen lung, dar şi prin risc ridicat pe termen scurt; cu managerul artist se poate câştiga prin inspirația de moment, dar se poate pierde în viitorul imediat sau îndepărtat. Profesionistul asigură rezultate bune pe termen scurt şi mediu, dar poate fi surprins de o conjunctură de piață nefavorabilă. Profesionistul aduce, în plus, satisfacția lucrului în echipă după reguli minuțios-verificate.

Tabelul 1

Tipuri de manageri	Caracteristici
Managerul artist	Managerul artist este îndrăzneț, plin de imaginație, exploziv, entuziast, vizionar, imprevizibil, emotiv, vesel, ciudat, inspirator, are spirit de inițiativă şi intuiție. Imaginativ fiind, managerul artist nu acceptă în nici un caz interpretările convenționale despre afaceri, despre piață sau despre lume, în general. Fiind ataşat pe deplin organizației, cheltuieşte din plin energie şi încearcă să-i antreneze şi să-i inspire, prin exemplul său, pe subalterni.
Managerul profesionist	Managerul profesionist (artizan) are o bogată experiență în domeniul în care activează. A reuşit să dobândească cunoştințele necesare exercitării meseriei (profesiei) parcurgând toate treptele acesteia şi consideră că în domeniul său cunoaşte totul. Nu acceptă ca munca să se desfăşoare aleator, respectând toate etapele prevăzute pentru fiecare gen de activitate. Este exigent şi, în general, răbdător. Îi place munca pe care o face şi nu doreşte să facă altceva. Este înțelept, prudent, amabil, binevoitor, demn de încredere, onest, direct, rezonabil,

	realist, responsabil şi, evident, conservator, pentru că respectă tradiţiile şi le pune în valoare. Nu acceptă schimbările organizaţionale decât atunci când realizează utilitatea lor evidentă. Îşi cunoaşte bine concurenţii. Nu se lasă păcălit de subalternii care încearcă să-i prezinte idei depăşite într-un nou ambalaj: acestora le trebuie argumente puternice ca să-şi convingă superiorul, care dă dovadă de flexibilitate şi de toleranţă, dar care nu face compromisuri. Dacă managerul s-a convins că proiectul propus de subalterni este solid, acesta va face eforturi pentru a-i mobiliza pe salariaţi să atingă obiectivul propus. Managerul profesionist (artizan) lucrează în sistemul paşilor mărunţi: mai întâi trebuie să se amelioreze ceea ce nu este încă desăvârşit şi apoi urmează explorarea etapelor următoare, urmărind cu asiduitate să promoveze spiritul de echipă.
Managerul tehnocrat	Tehnocraţii autentici sunt excelenţi manageri; lucrează precis, rapid, fără ezitări sau complexe, punându-şi în valoare principiile, metodele si tehnica managerială performantă. Aşa cum s-a prezentat mai sus, în termenii dicţionarelor, tehnocraţii fac să prevaleze aspectele concrete, tehnice ale unei probleme, în detrimentul consecinţelor sociale. Managerii tehnocraţi îşi controlează emotivitatea, menţin distanţa faţă de subalterni, sunt serioşi, analitici, metodici, cerebrali, conservatori, profunzi, hotărâţi şi dovedesc, de multe ori, excelenţă. Sunt respectaţi, dar nu sunt iubiţi. Puterea lor constă în profunda analiză a situaţiilor pe care le stăpânesc pe deplin. Sunt capabili de a oferi pentru oricare situaţie soluţii alternative. Aceştia au capacitatea de a transmite altora cunoştinţele lor, ceea ce este o calitate apreciată de subalterni. Ca strategie, managerii tehnocraţi contează pe alianţe şi pe planificarea strategică. Dau dovadă de oportunitate în toate planurile (atent pregătite) şi în toate programele pe care şi le asumă.

Persoanele angajate în activităţi manageriale trebuie să fie puternic motivate pentru a satisface exigenţele posturilor de conducere pe care le ocupă. Liderii de succes trebuie să dorească să ajungă la performanţă. Această caracteristică umană se manifestă la indivizii care prezintă motivaţii individuale, respectiv, motivaţii de ordin social.

Din categoria motivaţiilor individuale face parte, în primul rând, dorinţa de a avea putere; oamenii doresc să aibă putere pentru a-i putea influenţa şi dirija pe ceilalţi oameni, pentru a-şi exercita dominaţia, pentru a demonstra altora că sunt performanţi s.a. De multe ori, oameni care au fost lideri într-o profesie sau într-un loc de muncă, prin schimbarea carierei, ajung din nou în posturi superioare, de mare responsabilitate, nu pentru că au deja o carte de vizită valoroasă, ci pentru că au capacitatea să transforme sisteme, structuri, metode şi tehnici de muncă etc.

Tabelul 2

Implicaţiile economice şi sociale

Tipuri de manageri	Implicaţiile economice si sociale
Managerul artist	Temperamentul managerului artist este fluctuant: acesta trece cu uşurinţă de la stări de exaltare la stări depresive, de la stări de bucurie, în caz de reuşită, la stări de mâhnire, în caz de eşec. De regulă, este optimist, dar, neavând simţul detaliilor, nu poate anticipa efectele unor proiecte pe care doreşte să le pună în practică, astfel încât rezultatele finale nu au şanse sigure de succes. Acţionează sporadic, uneori incoerent şi dă dovadă de o gândire eclectică. Nu se străduieşte să conjuge eforturile subalternilor pe care îi solicită conform oportunităţilor pieţei. Pe termen lung, strategia improvizată pe care o practică managerul artist este contraproductivă pentru organizaţie; pe termen scurt, arta improvizaţiei sale manageriale poate face ca realizările firmei să fie deosebite, ceea ce poate contribui la creşterea popularităţii sale. Fiind ambiţios şi onest, reuşeşte să înveţe atât din succese, cât şi din greşeli.
Managerul	Managerul profesionist (artizan) este calm, optimist,

profesionist	ponderat şi prudent. Percepţia sa este axată pe viitorul imediat, pe achiziţia de rezultate concrete; nu se lasă sedus de aspectele privind sarcinile imediat următoare, nu permite abordarea unor proiecte care nu sunt bine structurate şi bine argumentate. O asemenea atitudine reprezintă o buna garanţie pentru organizaţie, cu atât mai mult cu cât reuşeşte să antreneze subalternii în realizarea obiectivelor pe termen scurt sau mediu pe care şi le asumă. Consideră că obiectivele pot fi realizate prin tehnica paşilor medii, astfel încât nu expune organizaţia unor eşecuri imediat previzibile. Are capacitatea de a da încredere salariaţilor şi de a le asigura nevoia de securitate.
Managerul tehnocrat	Managerul tehnocrat nu este, de regulă, optimist; consideră lumea şi organizaţia ca fiind entităţi care trebuie administrate cât mai bine posibil, la nivel global. Gândirea sa foarte structurată, aproape rigidă, îi permite să identifice metode, tehnici şi reguli după care organizaţia poate fi condusă. După părerea sa, strategia, principiile şi tehnicile care trebuie abordate faţă de fluctuaţiile pieţei trebuie elaborate de către experţi - singurii în măsură să cunoască tendinţele acesteia. Abordarea respectivă este axată în exclusivitate pe obţinerea de beneficii concrete, nu neapărat imediate. Pentru momentul dat, proiectarea tuturor acţiunilor spre viitor conduce la constrângeri şi la renunţări economice.

Dorinţa de a deţine puterea este firească, ancestrală; pe de altă parte, dorinţa de a o folosi pentru interese proprii reprezintă o situaţie periculoasă atât pentru individ, cât şi pentru colectivele, organizaţiile şi grupurile sociale dominate.

Dacă individul dă dovadă că se poate autocontrola, că nu este impulsiv şi că nu îşi foloseşte puterea în scopul pur de a domina, va câştiga prestigiu şi admiraţie.

Motivaţiile sociale ale liderului sunt legate de realizarea unor proiecte care să ducă la dezvoltarea organizaţiilor şi a colectivelor de oameni care fac parte din acestea. În comparaţie cu individul care are

motive strict personale pentru a domina, liderul altruist, adevăratul lider, prezintă o serie de aspecte care îl onorează:

- este matur din punct de vedere emoțional;
- exercită puterea mai mult în beneficiul organizației;
- nu este tentat să utilizeze puterea pentru manipularea oamenilor;
- este caracterizat prin inițiativă;
- este deschis spre problemele oamenilor, dându-le sfaturi şi acordându-le ajutor;
- beneficiază de o larga perspectivă de evoluție.

Atingerea „celor patru colțuri" ale liderului - viziune, realism, curaj şi etică (fig. 2.4) – constituie un ideal (P. Koestenbaum).

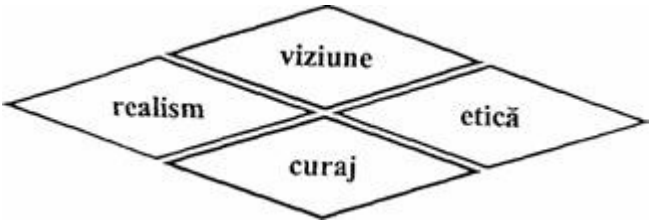


Fig.1. Caracteristici ale liderului ideal (Koestenbaum)

În practică, se pot identifica persoane la care se regăsesc doar parțial aceste caracteristici (fig. 1). În figura 2a) apar trăsăturile persoanei lipsite de curaj, realism, care ține seama de eforturile celorlalți, care are valențele cerute de etică şi are spirit de inițiativă; în figura 2b) sunt prezentate trăsăturile unei persoane voluntare, cu imaginație, dar lipsite de simțul realității.

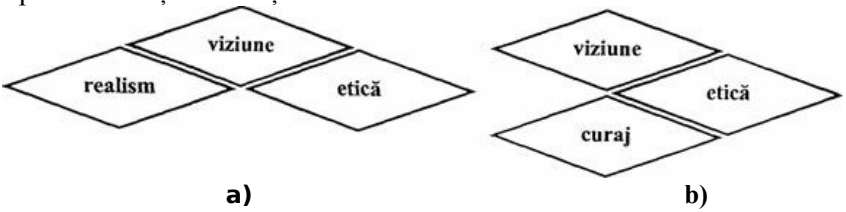


Fig.2. Caracteristicile unei persoane

Persoanele care au în subordine grupuri de oameni trebuie să întrunească:

- o serie de calități, printre care: inteligență, memorie, spirit de observație, capacitatea de concentrare, sănătate, caracter integru;
- posedarea de cunoştinţe temeinice în diverse domenii: management, economie, psihosociologie, juridic, tehnic, cultură generală etc. Pentru diferite niveluri ierarhice primează şi caracteristici (calități) diferite; astfel, cea mai importanta calitate pe care trebuie să o posede managerii de vârf este capacitatea de a decide, dublată de solide cunoştinţe manageriale.

➢ **Teorii despre moralitatea conducerii**

Există un şir de teorii despre moralitatea conducerii, clasificate în trei categorii, în funcție de importanța relativă acordată: 1) consecințelor acțiunilor (sau scopurilor propuse); 2) responsabilităților, 3) drepturilor.

1. Etica bazată pe finalitatea acțiunii apreciază activitățile ca fiind corecte sau greşite, doar prin analiza efectului lor – bun sau rău. Managerii sunt înclinați să folosească profitul, eficiența şi alte criterii de performanță pentru a judeca ce este cel mai bine pentru cei mai mulți oameni.

Teoriile bazate pe finalitatea acțiunii ("Goal based theories") se ancorează pe faptul că obținerea unor consecințe corecte şi evitarea producerii unora greşite este, în final, singura considerație importantă din punct de vedere moral.

Utilitarismul este departe de a fi cea mai influentă teorie din această categorie. Potrivit ei, toate principiile morale se reduc la un principiu fundamental: ar trebui să obținem mereu ceea ce este mai bun pentru cea mai mare parte din oameni.

Există două versiuni ale *utilitarismului*:

- a acționa conform principiului de bază, ceea ce înseamnă a examina activitatea fiecărui individ pentru a determina dacă este în folosul tuturor şi dacă produce, în consecință, ce este mai bun pentru cea mai mare parte din oameni;

- a acționa pe baza unor reguli care, dacă sunt urmate, ar produce ce este mai bine pentru cea mai mare parte din oameni.

Mulți economiști au îmbrățișat utilitarismul, dar nu au fost satisfăcuți de teoriile tradiționale de bunăstare oferite de Bentham, Mill (1806-1873) şi Moore (1873-1958). Pentru ei, ceva este bun pentru o persoană, pornind de la preferința pentru acel lucru. Pornind de la această versiune a utilitarismului, decizia corectă este aceea care produce cea mai mare satisfacție pentru toți cei implicați.

2. Etica bazată pe responsabilitate. Conform acestui sistem, comportamentul este considerat etic, dacă este în conformitate cu principiile de responsabilitate şi îndatorire, ceea ce presupune mai mult decât obținerea unor rezultate neapărat favorabile. O asemenea etică, regăsită în plan filozofic la Immanuel Kant, se bazează pe caracterul perfect al datoriilor, care nu admite nici o excepție, indiferent de situație. Totuși, dată fiind complexitatea lumii în care trăim, atunci când anumite reguli (de exemplu, respectarea acordului dat) vin în contradicție cu alte reguli, rezolvarea unei dileme etice impune ca una dintre reguli să devină o excepție. În gândirea etică actuală, este recunoscut conflictul datoriilor ca un factor al progresului moral. Conflictul datoriilor se explică prin apartenența subiectului la mai multe grupuri sociale, fiecare impunând datorii contrare. Rezolvarea unui asemenea conflict (al valorilor) ține de o anumită prioritate a datoriilor (într-o anumită situație o datorie devine prioritară alteia şi nu suferă amânare).

Imperativele morale nu sunt condiționate. Ele sunt necondiționate sau categorice, ceea ce presupune respectarea lor, chiar dacă ne place sau nu. De exemplu, nu condiționăm posibilitatea de a fi fericit cu: *„Dacă vrei să fii fericit, respectă promisiunile făcute”*, ci alegem să facem ceea ce este corect, simplu, deoarece este cel mai corect lucru.

3. Etica bazată pe drepturi s-a aflat în concurență cu utilitarismul şi a propus, pe baza ideilor lui John Locke (1632-1704), un sistem care pleda pentru universalizarea drepturilor inalienabile ale omului: libertatea şi proprietatea. Punctele sale de vedere au avut un impact puternic în acele vremuri asupra revoluțiilor franceză şi americană.

Din punct de vedere managerial, etica bazată pe rezultatele acțiunii oferă o justificare pentru decizii care vizează binele pentru cei mai mulți oameni, etica bazată pe responsabilitate promovează valori universale care transcend practicile locale (oferind argumente instaurării unei morale universale în opoziție cu relativismul cultural), iar etica bazată pe drepturi apără drepturile fundamentale ale oamenilor.

Etica conducerii este preocupată, în principal, de crearea unei culturi etice. Totuşi, cele mai multe probleme de morală sunt legate de managementul resurselor umane. Dincolo de crearea unei *culturi etice*, problemele care apar în managementul resurselor umane sunt legate, în principal, de fenomenul discriminării, fenomen opus echității. Discriminarea este practica ilegală de a-i trata mai puțin favorabil pe unii indivizi în comparație cu alții, din cauză că sunt diferiți ca sex, religie, rasă etc.

Discriminările după apartenență la gen. Cu toate că asistăm şi în țara noastră la o explozie a studiilor de gen şi a unei literaturi de specialitate remarcabile pe tema erei feministe, mai există numeroase aspecte discriminatorii privind *apartenența la gen*. Stereotipia sexuală se referă la prejudecăți care pot afecta deciziile de personal, generate de modul tradițional de a acorda un anumit statut social unei persoane şi de a-i judeca comportamentul în funcție de sex.

Lipsa unor principii etice asumate la nivelul organizației sau reglementate legal, pune persoanele nedreptățite în imposibilitatea de a se apăra. Apartenența la o familie acționează ca factor discriminator, de obicei, în privința femeilor. De exemplu, când ambii soți lucrează în aceeaşi firmă şi se fac reduceri de personal, deşi femeile pot demonstra aceleaşi capacități ca şi bărbații, acestea sunt disponibilizate primele. Această atitudine, frecvent întâlnită la noi în ultimii ani, este promotoare de discriminări şi periclitează chiar eficiența organizației prin posibila disponibilizare a unei persoane bine pregătite profesional. De asemenea, *hărțuirea sexuală* este un fenomen de ostilitate față de femeile care refuză să acorde favoruri sexuale sau o agresiune sexuală explicită asupra căreia cadrul legislativ de la noi oferă deja suficiente clarificări.

Deşi în ultimii ani, sub presiunea exercitată de societatea civilă, s-au realizat progrese importante în promovarea cauzei egalității între

sexe (accesul la educaţie, medii de afaceri sau posturi rezervate cândva numai bărbaţilor), sunt încă numeroase semnale că lucrurile nu se ridică la nivelul aşteptărilor.

Discriminările legate de vârstă. Vizează, de obicei, persoanele de peste 40 de ani care sunt ignorate de angajatori. Întâlnim deseori anunţuri publicitare prin care, făcându-se cunoscute locuri de muncă vacante, se condiţionează angajarea solicitanţilor cu îndeplinirea unui barem prohibitiv: să nu se depăşească vârsta de 35-40 de ani. Astfel, cei care depăşesc această vârstă, indiferent de pregătirea lor, nu numai că nu au posibilitatea să-şi găsească un loc de muncă, dar nu pot nici măcar să-şi încerce şansele prin participarea la concursurile organizate de angajatori.

Discriminările privind persoanele cu handicapuri. Asemenea persoane au un defect fizic sau psihic care determină o limitare în desfăşurarea unor activităţi majore. Pentru integrarea lor socioprofesională, organizaţiile trebuie să asigure condiţii de adaptare la specificul muncii: accesul la zona de lucru prin adaptarea unor elemente de construcţie (scări, coridoare), a sarcinilor, programului de lucru şi a echipamentelor (prin corelarea lor cu posibilităţile fizice şi psihice ale persoanelor cu handicap) etc.

Discriminările pe baze etnice şi religioase sunt în contradicţie cu prevederile constituţionale şi cu normele internaţionale legate de respectarea drepturilor omului. Apartenenţa la o etnie sau la o comunitate religioasă nu are nici o legătură cu modul de desfăşurare a activităţilor la locul de muncă sau cu obţinerea de performanţe. Doctrinele drepturilor omului se bazează pe trasarea unor condiţii minime pentru o viaţă demnă de o *fiinţă umană* deplină.

Formalizarea etică în managementul personalului este un deziderat care poate fi îndeplinit, mai ales atunci când în procesele decizionale se ţine cont de: codul etic al organizaţiei şi codul de conduită profesională. Studiile noi arată că prezenţa codurilor etice nu are efectul scontat în luarea deciziilor, fiind relaţionate negativ cu rezultatele deciziilor individuale. Aceasta înseamnă că procesele decizionale sunt influenţate, în special, de cultura şi climatul etic. Totuşi, putem fi de acord că idealurile, valorile şi principiile pe care le formulează codurile etice şi cadrul legislativ pot consolida practicile şi procedurile corecte utilizate în managementul resurselor umane, respectiv, creşterea încrederii

şi promovarea virtuților şi valorilor profesionale. În aceste condiții, capabilitatea etică devine o sursă de avantaj competitiv pentru managementul resurselor umane, deoarece implică într-o organizație resurse rare şi inimitabile.

Etica managerială trebuie să identifice elementele fundamentale de comportamente şi să găsească atitudinile corespunzătoare în patru categorii prioritare.

1. *Societatea* reprezintă categoria cea mai generală față de care etica managerială trebuie să-şi definească comportamentul.

2. *Grupurile interesate* ocupă un palier special şi cuprinzător în problematicile eticii manageriale, definind căile corecte în demersurile inițiate pentru rezolvarea problemelor sociale ale grupurilor interesate, precum şi modul în care sunt influențați de deciziile manageriale.

3. *Problemele interne* generează atitudini manageriale care trebuie să definească natura relațiilor dintre firmă şi angajați, inclusiv managerii.

4. *Problemele personal* sunt cele legate de relațiile unei persoane față de o altă persoană din organizație.

Tipurile de etică managerială

1. Etica obiectivității. Obiectivitatea este un model ideal, optim, de apreciere şi ierarhizare a valorilor, dar este improprie ființei umane. Orice individ este caracterizat de anumite trăsături de personalitate, cărora li se asociază interese particulare şi moduri diferite de a vedea lucrurile. Depersonalizarea pe care o propune etica obiectivității intră în contradicție cu modelul de personalitate proeminentă pe care trebuie să-l reprezinte un manager în fața subordonaților săi, ceea ce ne face să credem că soluțiile imparțiale nu vor fi automat benefice pentru organizația în ansamblu.

2. Etica virtuții şi a caracterului îşi găseşte sorgintea în sistemele de valori care pun preț pe cultivarea marilor virtuți, cum ar fi: înțelepciunea, curajul, cumpătarea, echitatea. Integritatea morală a unui manager presupune respect, promovarea adevărului, respectarea promisiunilor şi a regulii de aur: ce ție nu-ți place altuia nu-i face.

3. Etica drepturilor şi îndatoririlor porneşte de la ideea că întreaga existență umană este guvernată de instituirea unui complex de drepturi şi îndatoriri, în conformitate cu care trebuie să se desfăşoare compor-

tamentele umane. Exercitarea puterii manageriale nu trebuie să se facă în detrimentul drepturilor şi libertăţilor celorlalţi.

4. Etica rezultatelor este similară utilitarismului şi presupune să obţină unele rezultate pozitive pentru un număr cât mai mare de persoane şi să antreneze consecinţe negative pentru un număr cât mai mic. Evident, o decizie este bună în măsura în care aduce beneficii, şi rea, dacă generează lezarea unor interese. Dacă acest lucru este uşor de cuantificat pe plan economic, nu acelaşi lucru este valabil şi în plan social. În consecinţă, nu trebuie scăpate din vedere aspectele nefinanciare ale profitului şi ale costurilor aferente.

Cele patru tipologii comportamentale încearcă să rezolve dilemele etice într-o manieră distinctă, cu impact direct asupra deciziilor luate.

Economiştii americani observă, de exemplu, că în jurul *profitului* ca bază pentru manifestarea unor sisteme de valori specifice s-au creat două sisteme etice de gândire: *pragmatismul* şi *naturalismul*.

Pragmatismul îşi găseşte raţiunea în esenţa gândirii scriitorului şi omului politic Niccolo Machiavelli, fapt care i-a adus şi denumirea de *machiavelism aplicat.*

Renumitul renascentist considera că pentru realizarea unui anumit scop se pot folosi orice mijloace, inclusiv înşelăciunea şi violenţa. Drept consecinţă, acţiunile care dau rezultatele cele mai bune, neconstrânse de responsabilităţi sociale şi morale sau de alţi factori ce ar putea determina apariţia unor complicaţii, sunt considerate cele mai juste.

În forme atenuate, machiavelismul constituie baza pragmatismului, fiind în concordanţă cu sistemele de valori ale unor oameni practici, orientaţi spre acţiune. Managerii pragmatici, potrivit acestei teorii, nu se angajează în probleme etice, deoarece pentru ei acestea nu sunt importante. Importante sunt numai rezultatele!

Folosit, însă, la extrem, pragmatismul în afaceri poate genera probleme grave prin eludarea cu bună ştiinţă a sistemelor legal construite şi apărate de societate, a codurilor etice organizaţionale sau de nivel naţional (acolo unde acestea există) sau chiar a unor drepturi general-valabile (dreptul la protecţia socială şi individuală, dreptul la tratament egal etc.).

Naturalismul sau ,,mâna invizibilă'' se bazează pe ideea de a lăsa natura să-şi urmeze cursul, pentru că în cadrul ei există forțe care permit binelui să iasă la suprafață.

Naturaliştii resping discuțiile cu subiect etic, deoarece într-o lume naturală, etica li se pare artificială.

Concluzia lor este: *Poate leul să fie condamnat pentru uciderea unei căprioare care îi asigură supraviețuirea?*

Cu referire nu numai la modalitățile teoretice şi practice de obținere a profitului, ci la o sferă de cuprindere mult mai largă (cel puțin prin idealul care-l urmăreşte) se remarcă în afaceri şi sistemul etic denumit *absolutism.*

Absolutismul se bazează pe legi etice absolute, pe valori universale, pe acțiuni sau lucruri considerate ca fiind bune sau rele, oriunde în timp sau spațiu.

Etica şi deciziile manageriale

Deciziile etice nu sunt simple alegeri între drept şi nedrept, corect şi greşit, ci sunt judecăți complexe asupra balanței dintre performanțele economice şi sociale. Pentru echilibrarea acestei balanțe se fac analize economice, sociale, juridice şi etice.

Răspunsurile la problemele eticii le putem afla din morala comună şi standardele comunității în care trăim, fără să ne întrebăm de ce este bine să procedăm într-un anumit fel. Este vorba de un automatism legat de standardele societății: dacă o persoană se apropie de normele etice ale unei comunități, ea se bucură de apreciere şi încredere, iar dacă lucrurile sunt contrare, persoana va avea parte de constrângeri, izolare, marginalizare şi chiar excludere.

Dacă ținem cont că orice decizie luată de manager afectează direct viața şi activitatea angajaților, ne dăm seama că se impun a fi respectate câteva principii etice ca *etalon* în toate domeniile exercitării funcției de personal a organizației: angajare, promovare, recrutare, retrogradare, evaluarea performanțelor, instruirea, cerințele sindicatelor. De altfel, în rapoartele asociației *Human Resource Professionals* se arată că cele mai importante situații care pun probleme de natură etică sunt:

- plasarea, formarea, promovarea resurselor umane pe baze de favoritism;

- diferențiere în aplicarea recompenselor, a măsurilor disciplinare şi a promovărilor datorită unor relații de prietenie cu managerii de vârf;
- hărțuirea sexuală;
- nerespectarea principiilor confidențialității;
- utilizarea unor criterii non-profesionale în evaluarea şi promovarea resurselor umane.

Este evident că deciziile manageriale, pentru a fi respectată responsabilitatea socială, trebuie să ia în considerare, în aceeaşi măsură, atât factorii economici şi organizaționali, cât şi pe cei sociali, acțiunile specifice organizației putând fi analizate pe baza unor etaloane economice, legale şi sociale.

În alegerea unui anumit comportament etic intervin nu numai sistemele etice cunoscute, ci şi factorii care influențează comportamentul managerial: persoana, organizația pe care o conduce şi mediul extern. Cei care nu au un set puternic de valori etice personale riscă să-şi schimbe deciziile de la o situație la alta, fiind puțin consecvenți în ceea ce fac. Sigur, cei care au o nevoie de putere mai mare, care sunt puternic orientați spre valorile economice, sunt mai expuşi la urmărirea interesului personal şi luarea unor decizii neetice pentru întreaga organizație.

Totuşi, o asemenea afirmație nu are caracter definitiv, deoarece un studiu a pus în evidență că, deşi valorile şi filozofiile personale ale managerilor influențează deciziile etice în afaceri, ele nu constituie o componentă centrală care să conducă acțiunile şi politica unei organizații. O asemenea ipoteză oferă o explicație a faptului că oamenii folosesc sisteme etice diferite în situații diferite şi că valorile personale reprezintă doar o mică parte din sistemul de valori al întregii organizații.

Există anumite exigențe de naturi diferite, uneori chiar divergente, cărora trebuie să le răspundă organizația, iar definirea normelor de comportament generează frecvent dileme. Aceste dileme de comportament reprezintă adevărate capcane pentru firmă şi pentru conducere deopotrivă, întrucât se materializează în oscilații comportamentale față de solicitări exterioare foarte diferite ca natură şi incidențe. Iar aceste oscilații generează percepția negativă de inconsecvență, prezență labilă a firmei în mediul său de acțiune.

Depăşirea limitelor fixate de normele economice şi juridice duce la apariţia de conflicte şi pune în discuţie responsabilitatea omului de afaceri. Desigur, constrângeri sociologice cum ar fi: excesul de fiscalitate, controlul excesiv al statului, slaba putere de cumpărare, voluntarismul, corupţia etc. pot conduce la denegarea responsabilităţii.

Incapacitatea sau lipsa voinţei politice în asumarea responsabilităţii generează multiple efecte ce pun în situaţie critică etica afacerii. Un mediu ostil afacerii va naşte comportamente atipice, tulburând sistemul de valori etice. Birocraţia, corupţia, fiscalitatea excesivă, penuria de politici sectoriale stimulative etc. – sunt inamici ai economiei libere.

Criza de legitimitate a puterii are efecte profunde şi de durată asupra crizei eticii manageriale. De aceea, sănătatea morală şi calitatea valorilor etice ale unei comunităţi condiţionează calitatea eticii în organizaţie sau probleme.

Probleme morale în management

1. Mita. Este folosită pentru a manipula oamenii, prin „cumpărarea" influenţei. Ea este definită ca *oferirea, darea, primirea sau solicitarea oricărei valori pentru a încerca influenţarea unei acţiuni a unui funcţionar în schimbul eliberării de îndatoririle sale legale.* Valoarea poate fi sub forma unor plăţi directe în bani sau proprietăţi; de asemenea, poate fi sub forma unei răsplate după ce afacerea a fost încheiată. Mita creează un conflict de interese între persoana care primeşte mita şi organizaţia sa. Ea este folosită mai ales pentru a câştiga vânzări (clienţi), pentru a intra pe noi pieţe sau pentru a schimba politica publică. Dacă oferirea banilor (sau primirea) este uşor de definit ca fiind mită, în schimb intenţia de a oferi cadouri este mai greu de apreciat ca fiind mită. Un cadou poate fi oferit ca un semn de curtoazie într-o anumită ocazie (şi în unele culturi asiatice este ceva frecvent, chiar şi în afaceri), sau poate influenţa în viitor deciziile de afaceri. Problemelecheie se referă la intenţia şi aşteptarea unui răspuns. Dacă un cadou este oferit cu intenţia de a influenţa comportamentul, atunci este considerat mită. Dacă acel cadou nu influenţează comportamentul ulterior, atunci nu este vorba de mită. Dar existenţa sau inexistenta acestei influenţe este greu de demonstrat. Mita reduce libertatea de alegere, alterând condiţiile de luare a deciziilor. Ea este folosită pentru a face o alternativă mai atractivă decât cealaltă pentru cel care ia decizia; de regulă, această alternativă este cea care produce mai putină satisfacţie şi mai puţine profituri firmei – căci altfel, de ce ar mai fi nevoie de mită?

Corupția este, în general, considerată condamnabilă. Chiar şi în țările în care corupția pare să fie ceva comun, sunt tot mai mulți oameni care o deplâng. Probabil că principala rațiune pentru care mita este intens condamnată este inerenta inechitate: este nedrept că, în locul meritelor personale, să fie decisive anumite plăți sau influențe secrete.

2. Constrângerea. Ea controlează oamenii prin forța amenințărilor. Este definită ca „obligarea cuiva folosind forța armelor sau amenințările de orice fel". Este folosită pentru a determina o persoană să acționeze împotriva propriilor credințe, a voinței personale, în interesul altcuiva (al celui care foloseşte constrângerea). Forța este adeseori folosită ca o amenințare de către cel mai puternic.

Metode de îmbunătățire a performanțelor manageriale în rezolvarea dilemelor etice

Interesul pentru un comportament etic în afaceri nu este atât de nou, dar abia acum se fac remarcate preocupări intense pentru acțiuni morale în scopul păstrării competitivității şi a încrederii publicului în activitățile desfăşurate. Deosebit de relevante pentru cei care sunt receptivi față de problemele responsabilității sunt câteva căi ce pot fi folosite în încurajarea comportamentului etic:

1) publicarea unui cod etic propriu, conform cu standardele şi valorile social recunoscute;

2) instruirea managerilor pe probleme de etică în afaceri;

3) elaborarea unor programe interne de rezolvare a conflictelor de natură etică;

4) instituționalizarea unor comitete de supraveghere a comportamentului etic;

5) acordarea unor recompense şi aplicarea unor sancțiuni adecvate.

Comportamentul etic trebuie să înceapă de la vârf. Pentru îmbunătățirea climatului etic şi pentru reducerea conflictelor, între etica personală şi cerințele organizaționale sunt necesare schimbări în două arii principale: concepția managerială şi acțiunile manageriale. Chiar dacă managerii nu pot uita sau trece cu vederea comportamentul neetic, ei pot, în realitate, forța pe alții să pună în aplicare astfel de practici prin presiuni pentru atingerea, îndeplinirea unor obiective nerealiste.

Cu cât climatul este caracterizat de o competiție puternică, cu atât mai mult tinde să apară, să se dezvolte sau să se repete, un comporta-

ment neetic. De aceea, se impune adoptarea unor principii şi reguli etice.

Intensificarea instruirii organizaționale este o condiție prioritară pentru obținerea capabilității etice. Chiar dacă uneori conştientizăm sau nu, activitatea noastră se desfăşoară într-un cadru mai mult sau mai puțin organizat, desfăşurat. Ca şi indivizii care sunt supuşi educației şi formării continue, aşa şi organizațiile sunt supuse deschiderii spre învățare. Organizațiile "închise" se plafonează, fiind sortite eşecului, spre deosebire de cele deschise spre nou, spre învățare, spre o continuă adaptare la schimbări. În fața dilemelor etice, învățarea organizațională oferă răspunsul cel mai potrivit pentru soluționarea acestora, mai ales atunci când mediul extern constrânge organizația la asemenea eforturi. Pentru a înțelege mai bine mecanismele de supraviețuire, stagnare, regresie sau dezvoltare a organizațiilor în efortul de dezvoltare a capabilității etice, prezentăm câteva elemente definitorii pentru organizațiile care învață:

- în căutarea unor soluții pentru dilemele etice, noii angajați sunt încurajați să folosească propriile cunoştințe, care pot fi noi pentru organizație şi să pună sub semnul întrebării plafonarea;
- fiecare individ (angajat, colaborator, subordonat, manager) învață de la colegi, indiferent de pregătire, sex, vârstă sau poziția în organizație;
- angajații sunt încurajați în activitatea de perfecționare, având posibilitatea să îşi folosească cunoştințele, fiind recompensați prin diverse sisteme de motivare;
- toți angajații sunt încurajați să manifeste interes față de munca celorlalți şi sunt informați asupra acesteia;
- sunt dorite, aşteptate şi încurajate ideile şi propunerile din partea angajaților;
- este încurajată multiplicarea comportamentelor corecte şi ridicarea nivelului de competență profesională, elemente care sunt recompensate ulterior.

Organizațiile devin prospere şi eficiente în situația în care sunt deschise spre învățare. Mai mult, în domeniul practicilor etice chiar ele pot produce învățare. Afirmăm aceasta, deoarece învățarea influen-

ţează în mod cert situaţiile de preluare, prelucrare şi aplicare a unor modele sau experienţe de rezolvare a dilemelor etice aparţinând altor organizaţii.

Există factori care determină nivelul şi acurateţea eticii manageriale: reglementările legale, normele şi regulamentele comunităţii locale, codurile etice la nivel sectorial, regulamentele firmei, caracteristicile individuale, starea firmei şi presiunea socială.

Modele etice în elaborarea deciziilor comportamentale

Managerul unei organizaţii se găseşte la interfaţa între aceasta şi contextul în care îşi desfăşoară activitatea. Este persoana care poate formula politica etică a organizaţiei. Această politică etică depinde de filozofia personală a managerului, de cariera şi formarea sa profesională. Este important ca managerul să dorească să creeze un factor de stabilitate organizaţională prin stabilirea unor valori şi principii.

Dacă managerii de vârf, sau angajaţii, proclamă deziderabilitatea comportamentului etic şi apoi stabilesc obiectivele care nu pot fi atinse fără activităţi ilicite, ei nu vor atinge responsabilităţile lor etice. Ei vor trebui să dezvolte mijloace de planificare, implementare şi control a răspunderii sociale şi a comportamentului etic, exact aşa cum stabilesc cotele, normele de vânzări şi marja de profit.

Subliniem faptul că este foarte important ca managerii să conştientizeze că ei sunt cei care „modelează şi dau tonul" în organizaţia lor. De aici, principala lor responsabilitate este să facă clar pentru toţi din organizaţie sau pentru cei care au legătură cu ea, că răspunderea socială şi comportamentul etic sunt aşteptate (scontate şi dorite), recompensate.

În analiza raţională, derivarea funcţiei comportamentului optim este foarte complexă. Modelele bazate pe optimizare, fie în psihologie, fie în comportamentul animal, fie în economie, nu trebuie să-şi asume faptul că agenţii sunt capabili să găsească soluţiile optime, perfecte la problemele pe care le întâmpină.

În literatura de specialitate se regăsesc o serie de „îndrumare" pentru un comportament etic pe care managerii îl pot utiliza în procesul decizional, când zilnic trebuie să rezolve nu doar probleme economice, ci şi sociale. Aceste îndrumare nu specifică ce trebuie făcut într-o situaţie dată, ele clarifică atitudini, acţiuni, justifică logica în gândire şi desfăşurarea ideilor, astfel încât să se poată evalua decizia luată,

dacă este în conformitate cu normele de etică şi propriile valori ale firmei. Răspunsurile la întrebări vor consolida convingerea că normele morale sunt respectate şi consecinţele sociale sunt cunoscute şi asumate.

Model de îndrumar pentru examinarea etică a deciziei manageriale:

1. Problema pe care doriţi să o rezolvaţi este reală aşa cum pare ea? Dacă nu sunteţi siguri, aflaţi!

2. Acţiunea care se va declanşa este legală? Este etică? Dacă nu ştiţi, aflaţi!

3. Aveţi opozanţi la acţiunea pe care doriţi să o desfăşuraţi? Le înţelegeţi poziţia? Este rezonabilă?

4. Cui îi este destinat beneficiul acţiunii? Dar daunele, cine le suportă?

5. Aţi consultat specialişti în domeniu, pentru a le afla opinia cu privire la acţiunea dumneavoastră? Ţineţi cont de aceste opinii?

6. Credeţi că şi alţi conducători ar fi îndreptăţiţi să acţioneze la fel ca dumneavoastră?

7. Doriţi ca acţiunea dumneavoastră să fie însuşită şi aprobată de familie, de prieteni, colaboratori? Credeţi că în cazul unei investigaţii în mass-media veţi găsi înţelegere?

Una din modalităţile verificate de a beneficia de bonitate morală, este aceea de a duce o politică de comunicare deschisă cu opinia publică. Curiozitatea „publicului" este în ziua de azi atât de mare şi simţul de detecţie al ziariştilor atât de dezvoltat, încât şi o frântură de declaraţie falsă va fi foarte repede recunoscută. De aceea, încercarea de a ascunde adevărurile neplăcute va declanşa o căutare cu atât mai înverşunată a adevărului.

Managerii care manifestă un comportament etic sunt caracterizaţi după cum urmează:

1. Susţin libertatea, creşterea şi dezvoltarea fiecărui angajat.
2. Comunică cu angajaţii folosind numele cu respect.
3. Formează şi încurajează un regim echilibrat de muncă şi odihnă.
4. Onorează şi respectă familiile angajaţilor.
5. Tratează toţi angajaţii drept persoane unice, valoroase.
6. Protejează viaţa, siguranţa şi sănătatea angajaţilor.
7. Creează un mediu de lucru fără discriminări.

8. Sunt corecți şi echitabili în probleme financiare.

9. Comunică deschis cu subordonații.

10. Cultivă o atitudine pozitivă față de celelalte persoane şi realizările acestora etc.

Caracteristicile respective sunt preluate din codul deontologic şi în acest sens un comportament etic corespunde codului deontologic.

Activități:

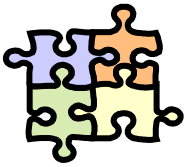
IMPLICĂ-TE!

- Amintește-ți un caz când ai nedreptățit un coleg sau o persoană mai mică decât tine. Cum crezi, ce-a simțit acea persoană?
- Amintește-ți o situație când ai fost nedreptățit de pedagog, părinte, cineva mai mare. Cum te-a marcat această situație?

INFORMEAZĂ-TE ŞI PROCESEAZĂ INFORMAȚIA!

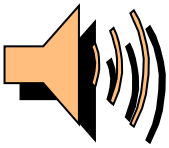
- Definește conceptul de etică managerială.
- Descrie etapele apariției eticii manageriale.
- Caracterizează tipurile de manageri.
- Analizează interdependența dintre tipurile de manageri şi teoriile despre moralitatea conducerii.

COMUNICĂ, DECIDE!



- Analizează, discută cu colegii şi elaborează un portret a două imagini profesionale de succes: femei şi bărbați.
- Propune un şir de reguli pentru a îmbunătăți etica managerială.
- Estimează rolul eticii manageriale pentru organizație/subalterni.

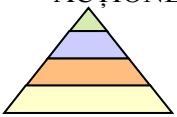
EXPRIMĂ-ȚI ATITUDINEA!



- Analizează problemele de natură etică ce apar la luarea deciziei.

- Determină etica managerului dvs. în dependență de teoriile despre moralitatea conducerii;

ACȚIONEAZĂ!



- Propune metode de dezvoltare a eticii manageriale în USM.
- Identifică soluții la cazul:

Sunteți manager la una din companii, întâmplător aflați că prietenul dvs., care vă este şi subaltern, încalcă codul deontologic al companiei. Dacă îl veți certa, veți rupe prietenia, căci e supărăcios. Dacă nu îl certați, ceilalți subalterni vor prelua comportamentul. Ce faceți? Cum procedați?

- Formulează un set de acțiuni pentru a îmbunătăți comportamentul etic al managerului/subalternului

Bibliografie:

1. Baldrige L., *Codul manierelor în afaceri*, Business Tech International, Bucureşti, 1997.
2. Bellu N., *Sensul eticului în viața morală*, Bucureşti, Editura Paideia, 1999.
3. Certo S., *Managementul modern: diversitate, calitate, etica şi mediul global*, Bucureşti, Editura Teora, 2002.
4. Christians C., *Etica mass-media*, Iaşi, Editura Polirom, 2001.
5. Crăciun D., *Etica în afaceri*, Bucureşti, Editura A.S.E. 2005.
6. Gary J., *Comportament organizațional*, Bucureşti, Editura Economică, 1996.
7. Ionescu Gh., *Cultura afacerilor*, *Modelul american*, Bucureşti, Editura Economică, 1997.
8. Jelev V., *Etică, diplomație şi comportament în afaceri*, F&F Internațional, Gheorgheni, 2001.
9. Joița Elena, *Management educațional*, Iaşi, Editura Polirom, 2000.
10. Tierney E., *Etica în afaceri*, Bucureşti, Editura Rentrop&Straton, 1999.

11. Păun Emil, *Managementul instituţiei şcolare* / În Buletinul Centrului Național de Formare a Personalului din Învățământul Preuniversitar, Bucureşti, nr.1, 2002.

Modelul unui cod de etică profesională

A. *Toți membrii unei organizații (firme) vor acționa cu*:

- responsabilitate şi fidelitate față de nevoile publicului;
- corectitudine şi fidelitate față de asociații, clienții, furnizorii şi patronii firmei în care sunt angajați;
- competență prin devotament față de idealurile înalte ale onoarei personale şi integrității profesionale.

B. *Un membru al unei organizații (firme):*

- va menține oricând independente gândirea şi acțiunile sale;
- nu va exprima părerea sa asupra contractelor sau a declarațiilor financiare ale firmei, până nu deține mai întâi o relație cu clientul, sau pentru a determina dacă se poate aştepta ca opinia lui să fie considerată independentă, obiectivă şi nealeatoare de către cineva care cunoaşte toate datele;
- când pregăteşte raporturi financiare care exprimă o opinie asupra situației financiare a firmei, destinate conducerii firmei, va prezenta toate datele materiale cunoscute de el pentru a omite o informație care ar putea să inducă în eroare; va aduna suficiente informații pentru garantarea exprimării acelor opinii şi va raporta despre orice erori materiale sau devieri de la principiile profesionale general acceptate;
- nu va dezvălui sau folosi nici o informație confidențială care priveşte afacerile patronului sau clientul, sau decât atunci când acționează în sensul obligațiilor sale, sau când o asemenea informație se cere dezvăluită pentru propria apărare sau pentru apărarea vreunui asociat sau unui angajat, în orice proces legal, sau împotriva oricărei presupuse incorectitudini profesionale, la ordinul autorităților legislative, sau al conducerii, sau al oricărui comitet al societății în exercițiul propriu al sarcinilor lor, dar numai în măsura în care este necesar în scopul respectiv;
- va informa patronul sau clientul de orice conexiuni sau interese de afaceri care i-ar putea interesa;
- în cursul exercitării obligațiilor sale în interesul patronului sau clientului său, nu va păstra, primi, negocia sau dobândi nici o taxă, remunerație sau beneficiu fără cunoştința şi consimțământul patronului sau clientului său;

- va urma toate etapele rezonabile în aranjarea oricărui angajament ca şi un consultant, pentru a stabili o înţelegere clară a scopului şi obiectivelor lucrării, înainte de începerea ei şi va oferi clientului un cost estimativ, profitabil înaintea angajamentului, dar în orice caz, cât mai devreme posibil;

- se va comporta faţă de ceilalţi subordonaţi cu politeţe şi bună credinţă;

- nu va comite nici un act de natură să discrediteze firma unde este angajat şi nici profesia sa;

- nu se va angaja sau nu va consilia nici o afacere sau ocupaţie care în opinia societăţii este incompatibilă cu etica profesională a profesiei sale, sau cu moralitatea societăţii sale;

- nu va accepta nici un angajament de verificare a unui alt subordonat angajat al aceluiaşi patron decât cu ştiinţa acelui subordonat sau în cazul în care legătura acelui subordonat cu lucrarea s-a încheiat. Excepţie face membrul a cărui obligaţie nominală este sa verifice lucrările altora;

- nu va încerca să obţină vre-un avantaj asupra altor subordonaţi, prin plata sau acceptarea unui comision, pentru încheierea unui contract sau realizarea unui serviciu;

- va susţine principiile generale profesiei sale;

- nu va acţiona cu răutate sau în alt mod prin care să păteze reputaţia publică sau profesională a altui membru sau să împiedice realizările obligaţiilor acestuia;

- se va menţine întotdeauna la standardele de competenţă, exprimate de cerinţele academice şi de experienţă, pentru admiterea în societate şi pentru continuarea activităţii ca membru al organizaţiei din care face parte;

- va împărtăşi şi altora, din cadrul firmei sau a profesiei, cunoştinţele pe care le deţine şi pe care se întemeiază profesia sa şi va promova în general progresul organizaţiei al cărei membru este, sau al profesiei sale;

- îşi va asuma numai lucrări pentru care este abilitat prin natura pregătirii şi experienţei sale şi atunci când este în interesul patronului sau clientului său, va angaja sau va sfătui patronul sau clientul să angajeze alţi specialişti;

- va dezvălui tribunalelor societății orice practică sau acțiune incompatibilă, neetică, ilegală sau necinstită a unui subordonat, care lezează reputația, demnitatea sau onoarea societății;

- se va strădui să se asigure că orice parteneriat sau compromis cu care se asociază ca partener, şef, director, inspector sau angajat funcționează după codul de etică profesională şi regulile de comportament profesional stabilite de către societate.

Anexa nr.2

„Codul deontologic al studentului"

(Mesager Universitar, Februarie 2006**)**

Studentul are următoarele drepturi:

– sa urmeze activita.ile didactice ale faculta.ii la care a fost inmatriculat in conformitate cu planurile de inva.amant;

– sa foloseasca laboratoarele, amfiteatrele, salile de cursuri .i seminare, salile de lectura, biblioteca, mediateca, complexul sportive .i celelalte mijloace puse la dispozi.ia sa de catre UTM pentru pregatirea profesionala .i pentru activita.i cultural-sportive;

– sa participe la activita.ile universitare .i .tiin.ifice din cadrul UTM;

– sa aleaga .i sa fie ales ca reprezentant in diverse structuri .i foruri universitare de conducere;

– sa beneficieze de asisten.a medicala;

– sa beneficieze de burse de studii .i de alte forme de sprijin material in conformitate cu actele normative in vigoare.

Studentul are următoarele indatoriri:

– sa se pregateasca .i sa participe activ la orele de curs, seminare, lucrari de laborator, precum .i la verificarile periodice;

– sa sus.ina toate formele de evaluare a cuno.tin.elor prevazute in cadrul sesiunilor de examene;

– sa-.i verifice situa.ia universitara la sfar.itul fiecarui an de studiu;

– sa foloseasca cu grija bunurile material puse la dispozi.ia lui in spa.iile de inva.amant, camine, cantine etc., raspunzand
pentru bunurile distruse;

– sa manifeste comportament civic .i respect fa.a de colegi, precum .i fa.a de cadrele didactice .i personalul administrativ;

– sa excluda din vocabular expresiile necenzurate, obscene, vulgare;
– sa nu insulte, sa nu ofenseze cadrele didactice, administrative .i colegii;
– sa respecte regulile de prevenire a incendiilor;
– sa nu fumeze in incinta universita.ii, sa foloseasca pentru fumat numai locurile special amenajate.
Obligațiile studentului in biblioteca UTM:
– sa respecte cu stricte.e regulile de folosire a bibliotecii;
– sa manifeste un comportament decent, sa foloseasca un limbaj civilizat .i sa se conformeze prevederilor din Regulamentul de ordine interna;
– sa se comporte civilizat, sa protejeze bunurile bibliotecii, sa pastreze lini.tea, ordinea .i cura.enia in biblioteca;
– sa nu extraga fi.e din cataloage .i sa nu faca insemnari pe ele;
– sa pastreze .i sa restituie fi.a de control .i fi.a cu numar;
– sa nu transmita permisul de intrare altor persoane;
– sa nu intre in sali cu gen.i .i cu haine de sezon rece, folosirea garderobei e obligatorie;
– sa nu consume alimente .i bauturi in salile de lectura;
– sa deconecteze telefonul mobil;
– sa completeze corect .i cite. toate datele in buletinul de cerere pentru fiecare titlu de publica.ie;
– sa verifice cu aten.ie starea publica.iilor primite, semnaland bibliotecarului eventualele deteriorari;
– sa nu iasa afara din salile de lectura cu publica.iile ce i s-au dat doar spre consultare;
– sa anun.e bibliotecarul in cazul ie.irii din sala de lectura cu o publica.ie pentru copiere;
– sa pastreze in stare buna publica.iile imprumutate, sa nu faca insemnari, sublinieri .i alte deteriorari;
– sa respecte termenele de restituire a publica.iilor imprumutate, nerespectarea este sanc.ionata;
– in cazul pierderii sau deteriorarii unei publica.ii trebuie sa gaseasca .i sa restituie un exemplar din aceea.i edi.ie sau o alta publica.ie considerata echivalenta;
– sa respecte orarul de func.ionare a salilor de lectura.
Incălcările de disciplină

Mai jos sunt expuse posibilele incalcari de disciplina in universitate:

1. Comportament/ac.iuni necinstite. Necinste .colara inseamna plagiere, barfa asupra lucrarilor/temelor sau examenelor; angajarea in colaborari neautorizate in timpul/in cadrul lucrarilor; luarea, ob.inerea sau utilizarea anumitor material pentru lucrari fara permisiunea profesorului; prezentarea dosarelor false sau incorecte privind succesele la inva.atura; a ac.iona singur sau in colaborare cu cineva in falsificarea dosarelor sau a ob.ine grade, onoruri, premii in mod necinstit; a fabrica, a falsifica date, proceduri de investiga.ii, analiza datelor.

2. Comportament diversionist in sala de studii. Incalcarea ordinii. Comportament diversionist in clasa inseamna a se angaja intr-un comportament care perturbeaza substan.ial activitatea didactica, abilitatea profesorului de a preda sau a inva.a studentul. Sala de studii subin.elege orice loc unde studentul este angajat in munca spre ob.inerea unui credit sau satisfacerea cerin.elor de program, precum .i a altor activita.i didactice.

3. Falsificarea. Falsificarea inseamna prezentarea/furnizarea informa.iei false, incomplete care duce in eroare oficialita.ile universita.ii; falsificarea/uneltirea de unul singur sau cu alte persoane impreuna la falsificarea dosarelor sau a documentelor; a raporta fals despre existen.a unei bombe, foc, dezastru natural ori alt tip de situa.ii excep.ionale oficialita.ilor universita.ii sau altor unita.i/agen.ii pentru situa.ii excep.ionale.

4. Refuzul de a recunoaşte şi a marturisi complicitatea in ac.iuni rau inten.ionate. Refuzul de a identifica sau a identifica fals o ac.iune rau inten.ionata a cuiva atunci cand asta cere o oficialitate autorizata a universita.ii printr-un ordin sau o cita.ie, inseamna incalcare.

5. Incercare de jignire sau de in.elare. Incercare de jignire sau de in.elare inseamna a modifica un dosar sau un document, folosit sau eliberat de catre universitate, anume in scopul de a jigni, in.ela sau dezinforma.

6. Comportament de amenin.are, har.uire sau atentat in campus. Comportamentul de amenin.are, har.uire sau atentat in campus inseamna a pune in amenin.are sau in pericol sanatatea, siguran.a sau bunastarea altei persoane.

7. Comportament dezordonat in campus. Comportamentul dezordonat in campus presupune un asemenea comportament care incita sau poate sa incite perturbarea lini.tii; perturbarea sau intreruperea procesului de predare, de investiga.ie, administrative .i de func.ionare a serviciilor publice; perturbarea disciplinei sau a activita.ilor universitare incuviin.ate.
8. Posedarea sau folosirea armelor in campus. Posedarea sau folosirea armelor in campus sau a articolelor, substan.elor utilizate in calitate de arme, incluzand arme de foc, substan.e inflamabile sau explozibile, substan.e biologice .i chimice periculoase, cu excep.ia unor cazuri cand folosirea acestora este permisa de catre autorita.ile universitare pentru unele activita.i cerute de o oarecare tema, este incalcare grava.
9. Posedarea .i folosirea neautorizata a drogurilor .i alcoolului in campus. Este incalcare grava.
10. Utilizarea neautorizata a facilita.ilor .i serviciilor universita.ii – inseamna a folosi incorect proprieta.ile sau facilita.ile universita.ii; folosirea neadecvata sau deteriorarea echipamentului antiincendiar, al dispozitivelor de siguran.a sau alt echipament pentru situa.ii excep.ionale; ob.inerea frauduloasa a acestora prin in.elaciune, ac.iuni neautorizate; nerestituirea la timp .i in stare buna a bunurilor, a locuin.ei universita.ii.
11. Furt, daune proprieta.ii, vandalism. Aici se are in vedere jaful, stricaciunile, distrugerile, posedarea neautorizata, vinderea sau daruirea frauduloasa a proprieta.ii care apar.ine universita.ii sau unui membru al comunita.ii universitare sau unui oaspete.
12. Accesul nepermis – inseamna intrarea fara voie in proprietatea, facilita.ile sau serviciile universita.ii; ob.inerea sau punerea la dispozi.ia altei persoane a unor mijloace pentru un asemenea acces neautorizat; include .i folosirea neautorizata sau punerea la dispozi.ia altei persoane a cheilor, cardurilor sau codurilor de acces.
13. Comportament diversionist – inseamna a intrerupe inten.ionat evenimentele universitare; participarea la anumite demonstra.ii care intrerup activita.ile normale ale universita.ii .i lezeaza drepturile altor indivizi; a conduce sau a incita pe al.ii la perturbarea activita.ilor universitare normale sau programate; angajarea in ac.iuni de blocare care intrerup mi.carea libera, fie a persoanelor

pedestre sau a vehiculelor in campus; producerea sau cauzarea zgomotului care perturbeaza activita.ile sau func.iile universitare autorizate.
14. Intervenirea inten.ionata pe teritoriul universita.ii sau la activita.ile universitare cu expresii libere, inseamna utilizarea cuvintelor indecente, necuviincioase, fara ru.ine, obscene .i a injuraturilor/ sudalmelor.
15. Tentativa de mituire (corupere activa, conform Codului Penal) sau mituirea,
– promisiunea, oferirea sau darea unui cadru didactic sau unei persoane cu func.ie de raspundere, personal sau prin mijlocitor, de bani, bunuri sau servicii, in scopul promovarii ilegale a examenelor/ colocviilor, proiectelor/ lucrarilor de an individuale sau altor forme de evaluare a cuno.tin.elor, a altor privelegii .i avantaje sau a oricarei decizii favorabile ce nu i se cuvine. Coruperea activa, ca .i cea pasiva (luarea mitei), este considerate infrac.iune care este pedepsita penal .i prin exmatricularea din universitate.
16. Mijlocirea in coruperea active (mituire), – primirea sau extorcarea de bani .i bunuri, acceptarea de servicii sau avantaje pentru sine sau alta persoana in scopul de a o face sa savar.easca ac.iuni ilicite, indifferent daca asemenea ac.iuni au fost sau nu savar-.ite, se considera, conform Codului Penal al Republicii Moldova, trafic de influen.a .i astfel de infrac.iune este pedepsita penal .i prin exmatricularea din universitate.
17. Incalcarea regulamentelor universita.ii– inseamna un comportament contradictoriu care incalca regulamentele universita.ii (de ordine interioara ale universita.ii .i de ordine interioara in caminele studen.e.ti), care au fost expuse sau publicate, inclusiv dispozi.iile con.inute in contractile cu studen.ii.
18. Incalcarea legilor de stat in campus – inseamna un comportament care este impotriva legilor de stat, inclusiv legile de interzicere a intrebuin.arii alcoolului, drogurilor, a jocurilor de noroc, har.uirea sexuala, comportament indecent, incendiere premeditata.
19. Incalcari persistente – inseamna implicarea in ac.iuni repetate de incalcare a acestui cod.
Proceduri Şi sancţiuni

Aici sunt expuse sanc.iunile valabile daca vreun student sau ac.iune studen.easca se demonstreaza a fi vinovata de incalcarea
prezentului cod.
1. Avertizarea şi mustrarea – inseamna avertizare, mustrare in forma orala sau scrisa.
2. Cererea/porunca de ascultare/supunere – inseamna respectarea de buna credin.a/voin.a a cererii universita.ii ca o condi.ie de admitere la studii in universitate; restric.ii; restituire; eliminare/mutare din locuin.a; re.inerea/refuzul de eliberare a diplomei de studii sau a unui grad pentru o anumita perioada de timp.
3. Confiscarea – inseamna confiscarea bunurilor folosite sau posedate prin incalcarea regulamentelor universita.ii; confiscarea certificatelor/ documentelor false sau folosite fraudulos.
4. Stagiu disciplinar, eliberarea provizorie – inseamna un statut special cu condi.iile impuse in timp limitat dupa stabilirea abaterii in comportament.
5. Suspendarea sau exmatricularea. Inseamna incetarea/suspendarea statutului pe durata nu mai mare decat pentru un an de studii a studentului sau incetarea definitiva a statutului studentului. a. Suspendarea provizorie, pe o perioada nedefinita – pana la audien.a in fa.a Comitetului Disciplinar; pre.edintele sau delegatul poate impune suspendarea imediata cu pierderea tuturor drepturilor .i privilegiilor studentului dupa estimarea/ aprecierea dovezilor primite.
Contestări privind pedeapsa studentului Orice student sau organiza.ie studen.easca care a fost invinuita de incalcarea regulilor sau statutului universita.ii trebuie sa aiba .ansa de a ob.ine o audien.a .i accesul
la cel pu.in o contestare corecta .i deschisa.

Pentru a proteja drepturile studen.ilor sau organiza.iilor studen.e.ti, pre.edintele sau delegatul ar trebui sa asigure fiecarui delincvent o procedura de contestare pentru a pune in discu.ie incalcarile. Procedura de judecata va reflecta preocuparea universita.ii pentru aflarea nevinova.iei studentului sau organiza.iilor studen.e.ti acuzate inclusiv .i dreptul ambelor par.i de a lua decizie .i a solu.iona cazul intr-o anumita perioada de timp. Procedura trebuie sa includa:
– motiv pentru contestare;
– proceduri pentru documentarea cererii de contestare;
– examinarea celor care apeleaza.

Anexa nr.3

Codul deontologic al inginerilor

Codul etic al inginerului cuprinde ansamblul caracteristicilor ce definesc calitatea activităţii profesionale, precum şi demnitatea inginerului în procesul creaţiei tehnico-ştiinţifice şi al producţiei în societate.

Responsabilităţile care-i incumbă inginerului îl obligă la respectarea necondiţionată a Codului profesiei şi la o înaltă ţinută cetăţenească.

În întraga sa activitate, inginerul va acţiona aplicînd următoarele principii deontologice:

1. Desfăşurarea activităţii profesionale la nivelul calitativ cel mai înalt, cu responsabilitate şi cinste faţă de firmă şi client;
2. Comportarea şi natura sa contribuie la creşterea prestigiului de inginer, prin:

-devotament faţă de profesia aleasă;
-efort personal de imbunătăţire continuă a propriilor cunoştinţe şi deprinderi;
-instruirea şi perfecţionarea profesională şi asigurarea condiţiilor pentru creşterea experienţei persoanelor subordonate;
-promovarea spiritului de echipă, curajului opiniilor, încrederii şi respectului reciproc;
-păstrarea echilibrului între dorinţa de afirmare şi modestia ce trebuie să-l caracterizeze.

3. Acordarea importanţei cuvenite aspectelor ecologice, sociale şi economice, în rezolvarea problemelor inginereşti;
4. Realizarea numai acelor sarcini sau lucrări pentru care are competenţa necesară;
5. Apel la sfatul şi experienţa altor specialişti, ori de cite ori interesele firmei sau clientului vor fi mai bine servite în acest mod;
6. Evitarea oricărei concurenţe neloiale cu alţi ingineri prin publicitate defăimătoare, exploatarea financiară a poziţiei sale sau a poziţiei unui subordonat, critica publică a altor ingineri în problem care ţin de profesie, exercitarea de presiuni sau influienţe pentru obţinerea unor avantaje nemeritate;

7. Furnizarea de informaţii tehnice corecte, comparabile pe plan internaţional;
8. Promovarea şi utilizarea metodelor şi tehnicilor de asigurare a calităţii;
9. Acordarea de consultanţă tehnică, economică şi ecologică corectă;
10. Refuzul preluării de lucrări sau sarcini care nu sunt corecte din punct de vedere tehnic, economic, sau legal şi care, în mod evident, pot prejudicia intersele şi viitorul ţării;
11. Respectarea drepturilor şi intereselor de proprietate ale altor persoane sau firme.
Exemplu de cod etic ingineresc (managerial):
-ca inginer (manager), este chemat să servească cu responsabilitate interesele subordonaţilor săi, ale asociaţilor, ale comunităţii, naţiunii şi întregii lumi;
-va fi ghidat în toate activităţile de adevăr, dreptate, acurateţe şi de bunul gust;
- va păzi cu atenţie reputaţia, pentru a crea în cadrul organizaţiei un bun climat moral şi un spirit civic;
-va recunoaşte, în exercitarea atribuţiilor, că propriul model de activitate şi de viaţă exercită mai multă influienţă asupra colaboratorilor şi subordonaţilor, decit ceea ce spune sau scrie;
-va da aceeaşi consideraţie drepturilor şi intereselor celorlalţi, ca şi cerinţelor personale;
-va menţine o atitudine echilibrată şi va lua în consideraţie ideile şi opiniile altora;
-va privi rolul de inginer (manager) ca pe o obligaţie de a-i ajuta pe subordonaţi, pe colaboratori şi asociaţi să-şi indeplinească aspiraţiile profesionale şi personale;
-va informa pe cei interesaţi despre ultimele dezvoltări ale domeniului de specialitate, al echipamentelor şi practicii inginereşti din sfera lor de activitate;
-va căuta să folosească metode recunoscute şi autorizate pentru a creşte productivitatea şi eficienţa organizaţiei;
-va respecta competenţa profesională a colegilor şi va munci împreună cu ei pentru a susţine şi a promova obiectivele şi programele organizaţiei;

-va susține eforturile de fortificare a managementului profesionist prin exemple, prin formarea, perfecționarea şi promovarea celor merituoşi.

Problema cea mai delicată în privința codurilor etice vizează implementarea lor in cadrul organizațiilor şi urmărirea incălcării principiilor expuse.

Dacă încălcările codului etic constituie şi acte ilegale, responsabilitatea firmei se limitează la sesizarea justiției. În caz contrar, managerii acționează în conformitate cu prevederile codului etic, unanim însuşite şi acceptate în cadrul organizației.

Finalitățile deontologice constituie un ghid de cunoaştere, o încercare de a deosebi valorile de non valori, binele de rău în interacțiunea profesională.

Educarea virtuților fireşti (amabilitate, politețe, gingăşie, respect, sinceritate) presupune un comportament corect, evitarea grosolăniilor, expresiilor nepoliticoase, certurilor ş.a. De multe ori întâlnim copii care nici în familie, nici în şcoală nu au respectat cultura manierilor elegante. Copilul care a crescut de mic ca un sălbatic se va confrunta şi în continuare cu multe piedici în comportare.

Manualele de etică conțin reguli de comportare civilizată, însă etica nu se predă în şcoală, iar numărul de manuale este insuficient. Educația etică trebuie să cuprindă nu doar formule de politețe, ci şi modele practice de realizare a acestora. Înainte ca bunele maniere să devină o obişnuință, copilul trebuie să aibă cei şapte ani de acasă cu gesturi de politețe formate deja. În acest sens, biblia ne povățuieşte: *cinsteşte, fiule, pe tatăl şi pe maica ta pentru ca să prelungească zilele tale.* Această cinste şi onoare copilul o învață în primele zile ale vieții, în timpul comunicării cu cei din familie în special.

Anexa nr.4

Codul etic al informaticianului

Etica informaticienilor ar trebui definită, în mod analog, cu cea a medicilor, a juriştilor, a dascălilor şi ar trebui să stabilească principii de acțiune şi să soluționeze problematica cu care se confruntă un specialist informatician în exercitarea funcției sale. Ea

ar trebui să se refere şi la responsabilităţile unui informatician în relaţiile cu cel care l-a angajat, cu colegii de muncă, cu potenţialii clienţi, cu toţi ceilalţi care ar putea fi afectaţi de prestaţia lui. Multe din aceste probleme ar putea fi soluţionate prin principii etice generale, comune tuturor profesiunilor. Evaluarea faptului că o companie livrează un sistem de calcul iar un informatician concepe un virus pe care îl implementează, făcând imposibilă funcţionarea sistemului, sau stabilirea reacţiei unui informatician angajat când şeful lui îi solicită să facă o copie neautorizată după un program protejat se pot face conform principiilor de deontologie profesională.

Prima responsabilitate morală a unui utilizator TIC este de a procura şi utiliza numai pachete de programe originale. Dacă se procură software pentru o societate comercială, trebuie ca pentru fiecare calculator procurat să se cumpere propriul său pachet de produse soft original, precum şi numărul corespunzător de manuale. Este ilegal să se procure un singur set de soft original care să fie apoi rulat în mai multe calculatoare sau care să fie împrumutat, copiat sau difuzat, indiferent de motivaţie, fără acordul scris prealabil al producătorului de soft.

La procurarea de soft, utilizatorul TIC trebuie să se asigure că se cumpără soft original. Multe produse soft contrafăcute arată identic cu cele distribuite de producătorul original, deşi sunt inferioare calitativ şi generatoare de erori sau viruşi.

Producătorii, furnizorii, distribuitorii de produse, precum şi prestatorii de servicii informatice, sunt obligaţi să ia măsurile care se impun pentru a putea da asigurările necesare celor care le utilizează că acestea nu sunt de natură să afecteze drepturile omului şi libertăţile individuale.

Informaţia în formă digitală este volatilă şi extrem de uşor de reprodus. Respectul pentru activitatea creativă a altora este un factor critic în mediul cibernetic. Violarea dreptului de autor, inclusiv plagiatul, încălcarea dreptului la viaţa particulară, privată, accesul neautorizat într-un sistem de calcul, violarea dreptului de proprietate intelectuală, de secret comercial, de know-how,

diseminarea de informație nocivă sau ilegală ar trebui să constituie temeiuri pentru sancționarea făptuitorilor.

Astfel ar trebui să se țină seama şi de următorii factori:

- *Calitatea programului scris*. A corespuns ea standardelor de calitate profesionale existente? Problema este că încă nu au fost stabilite standarde de calitate a softului, unanim acceptate, aşa cum sunt elaborate în alte domenii. Un exemplu negativ în acest sens este "Corel Draw" care deşi a ajuns la a VI-a versiune, se livrează "as it is"(aşa cum este), iar compania furnizoare nu-şi asumă responsabilitatea dacă nu lucrează sau produce pagube. Furnizorii de soft care îşi declinau responsabilitatea pentru produsele lor erau acceptați în anii `80 când microcalculatoarele erau o noutate experimentală.
- *Analistul programator este responsabil pentru o eroare care apare în programul conceput?* Este cunoscut faptul că unele erori (viruşi) sunt inevitabile şi apariția lor nu poate fi pusă în seama autorului. În cazul însă în care erorile într-un program apar din cauza lipsei de atenție sau din incompetență, responsabilitatea revine în mod clar celui care l-a conceput.
- *Un factor determinant pentru stabilirea responsabilității etice* a unui analist programator, în cazul conceperii unui program cu erori, ar putea fi stabilirea faptului dacă analistul programator putea, în mod logic, să evite acele erori şi dacă conceperea unor teste de verificare ar fi eliminat posibilitatea apariției erorilor.

Progresul tehnologic generat de calculatoare şi ritmul extraordinar de dezvoltare a TIC pot determina un impact dramatic asupra vieții oamenilor. Pentru unii care văd calculatorul ca un instrument care dezumanizează şi care reduce calitatea vieții sau care amenință status quo şi buna lor stare acest impact este ceva îngrozitor. Alții văd în dezvoltarea TIC o provocare şi o oportunitate incitantă. Are evoluția TIC un impact general pozitiv sau negativ? În general, când evaluăm o nouă tehnologie ca de ex. TIC, nu trebuie să o comparăm cu ceva idealizat, perfect sau cu efecte secundare nule sau care nu ar implica nici un fel de risc. Aşa ceva ar fi imposibil de obținut, indiferent de tipul de aspect implicat sau afectat al vieții.

În concluzie la cele expuse mai sus se poate afirma că orice tehnologie nu este o forță imuabilă care acționează, în afara controlului uman. Oamenii decid ce tehnologii şi ce produse să dezvolte şi să utilizeze. Oamenii stabilesc când un produs este sigur pentru a fi lansat pe piață. Oamenii adoptă decizii referitoare la cerințele pe care trebuie să le îndeplinească personalul angajat. Toate acestea depind de nivelul de comportament etic al specialistului în domeniu.

Anexa nr. 5

Codul deontologic al profesiei de arhitect
[Materialul de fata a fost preluat din Indaco Legenet **legenet.indaco.ro]**

Creația arhitecturală, expresie a culturii, este o activitate aflată în serviciul dezvoltării umane, cu implicații sociale, economice şi culturale asupra mediului natural şi construit şi asupra calității vieții.

Capitolul I - Principii generale
Art. 1 Codul deontologic al profesiei de arhitect cuprinde normele de conduită obligatorii în legatură cu exercițiul drepturilor şi îndatoririlor arhitectului ca profesionist.
Art. 2 Arhitectul practician are obligația de a-şi exercita profesia conform tuturor prevederilor legale în vigoare, precum şi regulilor artei şi ştiintei arhitecturale. În acest scop, în decursul activității sale profesionale:
1. arhitectul este obligat să promoveze şi să mențină standarde profesionale cât mai ridicate, care să asigure realizarea de construcții şi amenajări urbane funcționale, estetice şi conforme exigentelor de siguranță şi calitate prescrise de legislația în construcții şi de normele tehnice în domeniu;
2. arhitectul este dator să îşi îmbogățească cunoştințele profesionale şi să caute în mod consecvent să ridice standardele artistice, ale educației, cercetării şi practicii arhitecturale;
3. arhitectul trebuie să fie receptiv la îmbogațirea limbajului arhitectural prin promovarea şi integrarea în proiectele lui a artelor

complementare creației de arhitectură şi a noilor tehnologii;
4. arhitectul nu va promova în lucrările sale decât acele materiale şi tehnologii care corespund standardelor de excelență pentru lucrarea şi bugetul avizat şi despre care are deplină cunoştință sau care nu sunt folosite cu acordul beneficiarilor.

Art. 3 Onestitatea, obiectivitatea şi bunele intenții ale arhitectului trebuie să fie deasupra oricărei suspiciuni.

Capitolul II - Obligații generale

PARTEA I - Independența profesională şi responsabilitatea arhitectului

Art. 4 Libertatea şi independența profesiei de arhitect sunt atribute exclusive ale persoanei care exercită aceasta profesie, în temeiul legii şi al prezentului cod.

Art. 5 (1) Arhitectul are libertate absolută în folosirea limbajelor arhitecturale şi estetice pe care le crede adecvate, cu respectarea legilor şi obligațiilor față de societate, precum şi a interesului public.

(2) În exercitarea profesiei, arhitectul nu poate fi supus nici unei presiuni din partea autorităților publice sau a altor persoane fizice ori juridice.

(3) Independența arhitectului nu poate prejudicia interesele clientului său.

(4) Arhitectul este dator să dea clientului său sfaturi corespunzatoare prevederilor legale şi crezului său profesional.

Art. 6 Orice arhitect este răspunzator pentru fiecare dintre actele sale profesionale.

Art. 7 Arhitectul poartă întreaga răspundere artistică şi tehnică a lucrărilor proiectate şi care îi intra în competența conform legii şi în care are angajată întreaga sa reputație. Clientul trebuie deci să îi lase completa libertate, atât pentru compoziția tehnico-artistică, cât şi pentru detalii, culori, materiale etc., în limita prețurilor ce se fixează de comun acord. Orice intervenție a clientului în domeniul artistic şi tehnic al arhitectului este de natură să îl exonereze pe acesta de responsabilitate.

Art. 8 Arhitectul are îndatorirea de a trata cu maximă responsabilitate obligațiile asumate prin contracte.

Art. 9 În activitatea arhitecturală ce se desfaşoară în echipă, răspunderea aparţine şefului echipei şi arhitectului care efectuează direct actul, în limitele competenţei care i-a fost atribuită de şeful echipei.
Art. 10 (1) Arhitectul are obligaţia ca pe proiectele pe care le-a realizat să îşi menţioneze explicit titlul, numele şi calitatea în care le-a întocmit.
(2) Sunt interzise:
- atribuirea de calităţi nereale;
- semnatura de complezenţă, înţelegând prin aceasta semnătura arhitectului cu drept de semnatură în cartuşul planşelor de arhitectură atunci căND la rubrica "proiectat" semnează o altă categorie profesională decăt arhitect sau conductor arhitect;
- uzurparea drepturilor de autor; -
plagiatul.
(3) Arhitectul are aceleaşi obligaţii şi interdicţii şi în cazul unei lucrări teoretice.
Art. 11 Un arhitect nu poate refuza dreptul unui confrate de a-şi menţiona explicit numele şi calitatea pe proiectele şi lucrările pe care acesta le-a realizat sau la care a colaborat.

PARTEA II - Secretul professional
Art. 12 Arhitectul este obligat să păstreze confidenţialitatea privind intenţiile şi interesele clientului său în legatură cu lucrările proiectate sau în curs de execuţie, dacă nu există aprobarea expresă a clientului, cu excepţia celor care sunt de interes public.
Art. 13 Obiectul secretului îl constituie tot ceea ce arhitectul, în calitatea lui de profesionist, a aflat direct sau indirect în legatură cu viaţa intimă a beneficiarului, a familiei, a aparţinătorilor şi a celor privind o societate sau o instituţie, cu excepţia informaţiilor care constituie infracţiuni.
Art. 14 Păstrarea secretului profesional de către colaboratorii ori angajaţii arhitectului este o obligaţie a acestora şi a arhitectului. Aceeaşi obligaţie revine organelor profesiei de arhitect şi angajaţilor acestora cu privire la informaţiile cunoscute de aceştia în funcţiile pe care le deţin.

Art. 15 Nu constituie o abatere situaţia în care legea sau o curte judecatorească obligă arhitectul să dezvăluie aspecte cuprinse în secretul profesional. Poliția sau procuratura nu poate înlocui decizia judecatorească.
Art. 16 Arhitectul răspunde disciplinar pentru destăinuirea secretului profesional.
Art. 17 Secretul profesional persistă şi după încetarea contractului.

PARTEA III - Reguli de comportament în activitatea arhitecturală
Art. 18 Pentru aceeaşi lucrare arhitectul nu poate îndeplini activitatea de concepție sau coordonare şi pe cea de verificare sau avizare.
Art. 19 Arhitectul se va pronunța cu maximă obiectivitate asupra documentelor ce îi sunt supuse spre analiză, indiferent de interesele sau divergențele sale personale față de autorii documentelor în cauză.
Art. 20 Arhitectul nu are dreptul să accepte avantaje materiale oferite cu scopul de a se lăsa influențat în decizia sa şi nici nu va oferi astfel de avantaje pentru a influența deciziile altora.
Art. 21 Arhitectul nu va folosi relațiile personale sau de rudenie pentru a influența deciziile organismelor abilitate în folosul personal şi în detrimentul interesului public.
Art. 22 Arhitectul va accepta să participe ca judecator la o competiție profesională numai dacă nu este implicat în elaborare, în acea perioadă sau în una anterioară, în una dintre lucrările supuse jurizării.
Art. 23 Arhitectul va angaja o lucrare profesională numai atunci cînd posedă cunoştințele şi abilitățile adecvate pentru îndeplinirea angajamentelor asumate cu deplin respect față de clienții lui. În caz de necesitate, arhitectul are obligația de a apela la persoanele competente care îi pot asigura respectarea la timp şi la un nivel calitativ optim a contractului pe care l-a semnat.
Art. 25 Arhitectul are obligația să se asigure de competența angajaților şi colaboratorilor săi, să le solicite şi să urmarească realizarea de către aceştia a unor prestații la nivel cât mai ridicat de profesionalism, să le asigure participarea directă şi accesul deplin la datele necesare îndeplinirii misiunii lor.

PARTEA IV - Reguli speciale pentru anumite moduri de exercitare a profesiei sau situații special

Art. 26 Arhitectul care este legat în exercițiul său profesional printr-un contract cu o administrație, o colectivitate sau orice alt organism public sau privat își asumă toate obligațiile profesionale şi morale, în mod particular secretul profesional şi independența deciziilor sale. În nici o ocazie şi sub nici un motiv arhitectul nu trebuie să accepte limitarea independenței sale profesionale.
Art. 27 Orice prestație remunerată a arhitectului, indiferent de modul de exercitare a profesiei, se va realiza pe baza unui contract.
Art. 28 Arhitectul angajat cu dreptul sau de semnatură, are obligația de a se asigura că în contractul său individual de muncă sau în convenția civilă, încheiate cu angajatorul, sunt prevazute clauze specifice privind drepturile sale de autor, morale şi patrimoniale şi compatibilitatea prestațiilor solicitate cu prevederile prezentului cod deontologic.
Art. 29 Arhitectul care părăseşte locul unde a activat va putea prelua în copii documentații sau părți de documentații întocmite pe baza unor contracte numai cu acordul conducerii, dacă acestea au fost întocmite de el însuşi.
Art. 30 Arhitectul patron sau cel care deține puterea de decizie nu va putea refuza neintemeiat cererea unui confrate angajat de a prelua, la părăsirea locului unde a activat, copii după documente sau părți de documente întocmite de acesta şi care nu afectează interesele contractantului sau responsabilitatea asupra urmăririi în timp a construcției respective.
Art. 31 Arhitectul asociat sau angajat care părăseşte o firma este obligat să reglementeze în scris transferul de obligații şi probleme între el şi firmă cu privire la:
- continuitatea lucrărilor neterminate;
- urmărirea lucrărilor pe şantiere;
- responsabilitatea comportării în timp a construcției;
- drepturile băneşti care îi revin;
- preluarea unor proiecte sau părti de proiecte întocmite de el în cadrul firmei;
- drepturile de autor şi drepturile conexe ce ii revin.

PARTEA V - Integritatea şi imaginea arhitectului
Art. 32 Orice arhitect trebuie să se abțină, chiar în afara vieții profesionale, de la acte de natură să duca la desconsiderarea sa.

Condamnarea penală survenită este de natură să ducă la evaluarea situației în conformitate cu prevederile Legii.
Art. 33 Arhitectul are obligația de a nu implica numele şi activitatea sa profesională în acțiuni de publicitate comercială în beneficiul terților, dacă nu posedă date suficiente asupra lucrării de materiale şi furnituri pentru construcții ori despre firma de construcții şi/sau instalații în cauza ori dacă asupra lor planează indoieli legate de calitate, prezentate deja public.
Art. 34 (1) Arhitectul îşi poate face publicitate profesională numai pe baza propriilor realizări, evitând promovarea unui palmares profesional într-o manieră falsă, înşelătoare sau exagerată.
(2) Nu sunt considerate acțiuni de publicitate făcute de arhitect în folosul sau acele manifestări în care numele său şi aspecte ale activității sale profesionale sunt menționate în scrieri literare sau de specialitate, în mass-media, realizate de către terți în scopul informării publicului, şi nici acele intervenții publice ale arhitectului cu referire la activitatea sau creația sa, dacă acestea sunt motivate şi nu sunt plătite de arhitect.

PARTEA VI - Onorarii
Art. 35 Arhitectul poate să beneficieze, pentru serviciile prestate în relațiile contractuale ce se stabilesc cu clientul, de un onorariu negociat în mod liber cu acesta.

Art. 36 Este interzisă scăderea onorariului în scopul concurenței neloiale.

Capitolul III - Obligații față de societate; respectarea interesului public
Art. 37 Arhitectul are obligația să respecte legile în vigoare în locul unde îşi desfăşoară activitatea.

Art. 38 Arhitectul va acorda maximă atenție impactului social, precum şi impactului asupra mediului, pe care activitatea lui le poate avea. Toate prestațiile profesionale ale arhitecților vor lua în considerare scările de valori şi cultura fiecărei/fiecărui țări/loc pentru care creează lucrări de arhitectură şi urbanism. În acest sens, obiceiurile specifice

ale unei societăţi şi comunităţi nu vor fi impuse altora, iar spiritul locului va fi protejat.

Art. 39 Arhitectul va respecta moştenirea culturală şi naturală a comunităţii în care îşi exercită profesiunea, contribuind la conservarea şi îmbogăţirea acesteia.

Art. 40 Arhitectul va sprijini organele competente pentru respectarea şi restabilirea legalităţii în domeniul exercitării profesiei.
Art. 41 Arhitectul va respecta responsabilitatea legală şi drepturile unei alte persoane în legatură cu profesia.

Art. 42 Arhitectul se va implica în mod corespunzător în activităţi civice conexe profesiei, în scopul promovării creaţiei de arhitectură şi urbanism.

Capitolul IV - Obligaţii faţă de clienţi
Art. 43 Alegerea arhitectului, pentru orice activitate depusă de acesta în condiţiile legii, este liberă. Nimeni nu poate impune un arhitect unei persoane.
Art. 44 În îndeplinirea atribuţiilor sale arhitectul este obligat să apere interesele clientului său ca pe cele proprii.

Art. 45 Relaţiile dintre arhitect şi clienţii săi se bazează pe onestitate, probitate, corectitudine, sinceritate şi confidenţialitate.
Art. 46 Înainte de a angaja o lucrare, arhitectul are obligaţia să informeze clientul asupra cheltuielilor probabile pe care aceasta le implică.
Art. 47 Arhitectul nu poate acţiona decăt în limitele contractului încheiat cu clientul său, cu excepţia cazurilor prevăzute de lege.

Art. 48 Arhitectul nu îşi va asuma angajamente care implică situaţii sau atitudini incompatibile cu îndatoririle sale de ordin profesional ori care sunt susceptibile să creeze îndoiala asupra probităţii sale profesionale.
Art. 49 Arhitectul va refuza misiuni profesionale care conduc la

nerespectarea legilor sau care contravin prevederilor prezentului cod. El va lua măsurile de precauție contractuale care să-i permită întreruperea, la nevoie, a relațiilor contractuale cu acei clienți sau cu acei angajatori care, prin cerințele sau atitudinea lor pe parcursul desfăşurării misiunilor contractate, generează situații ca cele enuntate la art. 48.

Art. 50 Arhitectul nu poate oferi consultantă în situații în care are el însuşi interese personale.

Art. 51 În relațiile cu terții arhitectul va acționa întotdeauna numai în interesul legitim al clientului şi în concordanță cu interesul public.
Art. 52 În scopul evitării conflictelor de interese, arhitectul cu drept de semnatură nu va putea presta, pentru acelaşi client, simultan cu misiunea de proiectare sau consulting şi servicii de execuție şi de comerț cu materiale de construcții.

Art. 53 Arhitectul va păstra confidențialitatea afacerilor clienților săi, relația cu aceştia având la bază respectarea secretului profesional.
Art. 54 Angajarea unui nou client nu poate fi facută dacă prin aceasta sunt dezvaluite secretele aflate de la un alt client, cu efecte prejudiciabile pentru acesta.

Art. 55 (1) Pe durata angajamentului arhitectul trebuie sa ii dea clientului tot concursul, bazat pe cunostintele sale profesionale si pe intreaga sa experienta.

(2) În situația în care arhitectul are convingerea că resursele clientului sunt insuficiente pentru realizarea lucrărilor care decurg din misiunea angajată, el este dator să aducă acest lucru la cunoştința clientului în scris.
Art. 56 Arhitectul are obligația de a-şi informa clientul, în timp util, privitor la orice modificare intervenită în legatură cu prestația sa şi care ar putea influența calitatea sau costurile investiției.

Art. 57 Arhitectul nu poate subcontracta integral o lucrare angajată de el cu scopul de a avea foloase materiale din intermediere. Arhitectul

poate subcontracta părți dintr-o lucrare angajată, cu condiția că interesele clientului să nu fie afectate. Încredințarea acestor părți se va realiza de către arhitect pe bază de contract.

Art. 58 Arhitectul are dreptul şi obligația de a urmări executarea întocmai a lucrărilor proiectate. Neconformitatea acestora cu documentația elaborată va fi semnalată clientului şi, după caz, organismelor de control abilitate.

Art. 59 Arhitectul are dreptul şi obligația să participe la recepția lucrărilor sale şi să semneze procesul-verbal de recepție doar după constatarea îndeplinirii în totalitate a condițiilor pentru aceasta.
Art. 60 Arhitectul are obligația să păstreze şi să arhiveze originalele documentaților elaborate şi să predea clientului copii dupa acestea, conform contractului.

Capitolul V - Obligații față de profesie
Art. 61 Arhitectul trebuie să acorde din timpul său şi să contribuie cu talentul şi priceperea sa la promovarea arhitecturii şi la întreținerea spiritului de breaslă.
Art. 62 În exercitarea profesiei arhitectul nu va face niciun fel de discriminări.
Art. 63 În spiritul promovării demnității profesiei, arhitectul se va îngriji ca partenerii, asociații şi angajații săi să se comporte în aşa fel încît să nu lezeze drepturile persoanelor cu care sau pentru care lucrează şi să nu diminueze încrederea publică în onestitatea şi responsabilitatea cu care s-au angajat să îşi exercite profesia.

Capitolul VI - Obligații față de colegi
Art. 64 Relațiile dintre arhitecți se bazează pe respect, întrajutorare şi asistență morală reciprocă şi, mai ales, pe respectarea dreptului de autor.
Art. 65 Arhitectul îşi va construi reputația profesională pe baza meritelor, performanțelor şi efortului propriu, fără a pune în cauză activitatea altui confrate.
Art. 66 Concurența dintre arhitecți se bazează pe competența şi calitatea serviciilor profesionale oferite clienților. Sunt interzise şi se

consideră concurența neloială următoarele acțiuni:
a) tentativa sau acțiunea de atragere ori deturnare de clientelă prin denigrarea sau discreditarea altui arhitect;
b) practicarea unor subevaluări intenționate ale investițiilor sau onorariilor în discuție, făcute cu intenție sau având cunoştința de ofertă anterioară a altui arhitect;
c) folosirea unei funcții publice pe care o deține, în scopul atragerii de comenzi în interes personal, ocolindu-se circuitul lor legal;
d) utilizarea unor informații de specialitate nepublicate, la care arhitectul a avut acces pe căi nelegale, în scopul avantajării sale în competiția cu alți colegi; e) preluarea unui contract pe care un coleg arhitect l-a denunțat.
Art. 67 Arhitectul nu va încerca să înlocuiască un alt arhitect din calitatea şi atribuțiile deținute de acesta decât pe calea participării la o selecție legal organizată sau cu acordul scris al celui înlocuit.
Art. 68 Arhitectul nevoit să înlocuiască un confrate în misiunile sale trebuie să o facă cu respectarea dreptului de autor şi a drepturilor conexe acestuia.
Art. 69 În cazul unui confrate decedat, arhitectul care are misiunea de a continua sau interveni asupra operei dispărutului este obligat să ocrotească drepturile de autor ale moştenitorilor legali şi să nu aducă atingeri creației predecesorului său. În acest caz, arhitectul în cauză va respecta, în ordine, prevederile legale în materie, eventuale clauze testamentare sau dorințe exprimate de autor, precum şi regulile instituite de breaslă pentru asemenea situații. În toate împrejurările, arhitectul va interveni cu respect deplin față de valoarea reală a creației antecesorului său.
Art. 70 Arhitectul nu îşi va însuşi proprietatea intelectuală şi nici nu va încerca să obțină avantaje pe nedrept din munca altui arhitect sau colaborator. În acest sens, el va preciza în mod explicit aportul fiecărui arhitect la îndeplinirea misiunii profesionale.
Art. 71
(1) Arhitectul are dreptul să facă publică prestația sa prin descrieri şi imagini interioare şi exterioare, care constituie proprietatea sa intelectuală.
(2) Arhitectul îşi poate face publicitate, cu condiția să nu pună în cauză activitatea unui confrate sau a unui tert.

Art. 72 Arhitectul care este solicitat să își exprime părerea asupra lucrării altui arhitect îl va anunța pe acesta. În cazul unor lucrări scrise publicate sau al unor disertații publice cu caracter de critică de arhitectură, referirea la creația unui arhitect nu impune neapărat anunțarea prealabilă a acestuia.
Art. 73 Arhitectul nu va participa în niciun fel la o competiție de arhitectură, consultare publică sau licitație pe care Uniunea Internațională a Arhitecților sau secțiunile lor membre le-au declarat inacceptabile.
Art. 74 Arhitectul va aduce la cunoştință Ordinului Arhitectilor şi a autorului lucrării abuzurile pe care le constată sau despre care a fost înştiințat cu privire la lucrarea vreunui confrate.
Art. 75 Calomnierea unui confrate sau răspandirea de comentarii ce ar putea să îi prejudicieze reputația profesională este condamnabilă. Este de dorit ca arhitecții să ia apărarea unui confrate atăcat pe nedrept.
Art. 76 Orice litigiu între arhitecți referitor la exercitarea profesiunii trebuie supus imediat spre conciliere, împreună cu toate documentele necesare cercetării, Consiliului de conducere al Arhitectilor, înainte de sesizarea altor instanțe.

Capitolul VII - Obligații față de Ordinul Arhitectilor
Art. 77 Obligațiile arhitectului față de Ordinul Arhitectilor sunt stabilite de Regulamentul de organizare şi funcționare a Ordinului Arhitectilor.

Capitolul VIII - Obligații în cadrul şi în relațiile cu instituțiile publice
Art. 78 Arhitectul membru al unor comisii sau organisme tehnice nu va divulga şi nu va folosi, în scopul obținerii de avantaje materiale personale, informații de specialitate care nu au fost făcute publice.
Art. 79 Arhitectul membru al unor comisii sau organisme publice sau tehnice de analiză ori decizie nu se poate pronunța asupra unei documentații în a cărei întocmire este implicat personal.
Art. 80 Arhitectul nu va oferi avantaje materiale unui funcționar public, cu intenția de a influența o decizie de care este interesat.
Art. 81 Arhitectul care ăşi desfăşoară activitatea în cadrul administrației publice, în învățămînt sau care participă în diverse

foruri decizionale şi de jurizare nu va accepta avantaje materiale oferite pentru a i se influența decizia.

Capitolul IX - Dispoziții finale

Art. 82 Nerespectarea prevederilor prezentului cod deontologic va fi sancționată conform Legii.

Art. 83 Orice interpretări ale prezentului cod deontologic sunt exclusiv de competența Consiliului de conducere al Ordinului Arhitectilor, care are obligația de a informa membrii Ordinului Arhitectilor, în cel mai scurt timp, asupra interpretărilor adoptate.

Art. 84 Reglementările prezentului cod deontologic se aplică şi conductorilor arhitecți.

Art. 85 Orice arhitect autor titular are dreptul să dețina copii ale proiectelor realizate pentru portofoliul personal şi în scopul protejării dreptului de autor.

Anexa nr.6

Tehnica 10 minute. Persoanele cu stimă de sine scăzută nu îşi acordă suficient timp şi spațiu. Deci, găsiți-vă în fiecare zi 10 minute pentru a fi numai cu voi înşivă, fără a face nimic. Unele persoane găsesc relaxant momentul când îşi închid ochii şi-şi imaginează un peisaj de țară sau imaginea şi sunetul valurilor care se lovesc uşor de mal. În timpul acestor 10 minute, încercați să vă simțiți liniştiți şi fericiți. Bucurați-vă de aceste momente. Sunt ale dumneavoastră şi numai ale dumneavoastră.

Concentrați-vă pe partea pozitivă. De obicei, devenim nefericiți atunci când ne gândim în permanență la greşelile pe care le-am făcut. Dar poate creşte stima de sine, dacă putem să învățăm din greşelile anterioare.

De exemplu, unul dintre clienții mei ținea prezentări la serviciu. Obişnuia să se tortureze singur pe sine după fiecare prezentare, gândindu-se la greşelile pe care le-a făcut. În prezent scrie un raport legat de fiecare prezentare în parte, imediat după susținerea acesteia. Relatează despre lucrurile care au mers bine. Nu este nevoie să scrie despre lucrurile care nu au mers – ele, de obicei, nu se uită şi se va strădui să nu le mai repete, însă lucrurile bune ar putea fi uitate, dacă nu vor fi trecute pe hârtie.

Deci, dacă ai avut o zi proastă, daca ceva nu merge în relația cu partenerul sau la locul de muncă, scrieți un raport despre lucrurile care au mers bine, nu despre cele ce au mers rău. Rezultatele vor fi surprinzătoare şi se va îmbunătăți şi stima de sine.

Anexa nr.7

Documente oficiale (după A.Palii, Cultura comunicării**)**

1. Scrierea unei cereri (persoană fizică / juridică)

Cererea

Definiție: act prin care este solicitată soluționarea unei probleme.

Cereri pot depune atât persoanele fizice, cât şi cele juridice (instituții, organizații, întreprinderi). în primul caz cererea are o structură, iar în cel de-al doilea- alta. Îîn ambele cazuri caracterul cererii ca act oficial este acelaşi. Unii autori le împart în **cereri oficiale şi cereri personale.** Adevărul însă este că **toate cererile sunt oficiale,** indiferent dacă sunt depuse de persoane juridice sau de persoane fizice. Pentru că **cererea este un act, iar actul este numaidecât oficial,** având consecințe juridice.

Structura cererii redactate de persoane fizice cuprinde:

1. Formula de adresare, alcătuită din cuvântul *domnule {doamnă),* urmai de denumirea funcției destinatarului. Denumirile de funcții de tipul *preşedinte, ministru, primar, director* etc. se recomandă a fi scrise (în cereri) cu majusculă pentru a sublinia respectul pentru funcțiile respective. Bineînțeles, aceasta nu este o normă ortografică, ci un marcaj stilistic al cuvintelor respective, utilizat în scopul menționat mai sus.

2. Formula de prezentare, alcătuită din cuvântul *subsemnatul {subsemnata),* urmat de numele deplin al solicitantului (autorul cererii), la care se adaugă datele cerute de situația concretă (funcția, adresa emitentului etc.) şi cuvântul *rog* sau *solicit;*

3. Solicitarea soluționării problemei, cu sau fără expunerea ei, după

care poate urma formularea unor mulţumiri anticipate sau a unor speranţe de a soluţiona problema;

4. Semnătura solicitantului (în dreapta);

5. Data depunerii cererii (în stânga, cu un rând mai jos decât semnătura);

6. Formula finală de adresare, alcătuită din cuvântul *către,* urmat de denumirea funcţiei, titlului şi de numele deplin al destinatarului (la mijloc, sub dată şi semnătură). Cuvântul *către* poate lipsi, însă în acest caz substantivul ce denumeşte funcţia va lua forma cazului dativ: *preşedintelui, directorului.*

Până odinioară românii basarabeni scriau cererile în limba rusă sau, în cel mai bun caz, în româneşte, dar după modelele cunoscute în limba rusă. In virtutea obişnuinţei, unii scriu şi azi după modelele ruseşti, de aceea atragem o dată în plus atenţia că modelul românesc (de altfel, şi standardul internaţional) al cererii se deosebeşte de cel rusesc prin lipsa denumirii *cerere,* prin formula de adresare, prin formula de prezentare şi prin alte detalii.

Structura cererii redactate de persoane juridice cuprinde:

1. Antetul;
2. Numărul şi data;
3. Denumirea şi adresa destinatarului (în dreapta);
4. Expunerea problemei şi solicitarea soluţionării ei;
5. Denumirea funcţiei, semnătura şi numele deplin al persoanei care va semna cererea;
6. Ştampila (în funcţie de necesitate).

Exemple de situaţii care necesită redactarea unei cereri: nu există vreun om care n-ar fi avut nevoie să scrie o cerere. Persoanele fizice (particulare) depun cereri de angajare în câmpul muncii, cereri de transfer la alt loc de lucru sau de concediere, cereri pentru concediu sau pentru obţinerea de acte, cereri de căsătorie sau de divorţ etc, etc. Persoanele juridice pot adresa cereri de ofertă, cereri de prestări servicii, cereri de eliberare de acte ş. a.

Din momentul în care pe cerere este pusă rezoluţia, ea poate determina emiterea unor acte cum ar fi ordinul, dispoziţia etc. Rezoluţia se pune, de regulă, în partea stângă de sus a foii, unde se

lasă în mod special loc liber (aproximativ un sfert de pagină). Este necesar de asemenea să se lase câmp (30 mm) şi în partea stângă a paginii, acesta dând posibilitate ca actul să fie cusut într-un dosar.

Modele de cereri depuse de o persoană fizică:

Domnule Primar,

subsemnatul Eugeniu Bârliba, student la Universitatea de Stat din Chişinău, rog să dispuneți a mi se elibera o adeverință în care să fie reflectat faptul că părinții mei, locuitori ai comunei Arioneşti, au câte o pensie ce nu depăşeşte suma de 100 lei. Adeverința va fi prezentată la universitate pentru a mi se distribui cămin.

2 octombrie 1998 **Semnătura**

Către Primarul comunei Arioneşti, dl Ion Patraşcu

Model de cerere depusă de **o *persoană juridică*:**

***Liceul român-italian* Dante Alighieri**
din Chişinău
str. Mitropolit Bănulescu-Bodoni, nr. 14, tel. 23-12-85

nr. 4 18 aprilie 1996

Către Baza auto nr. 3 a Ministerului Transporturilor al Republicii Moldova or. Chişinău, str. Viilor, nr. 18

Vă rugăm să repartizați liceului nostru pentru zilele de 27 şi 28 aprilie a.c. două autocare Icarus, *pentru a efectua cu liceenii o călătorie la Iaşi. Vă rugăm să ne comunicați din timp, la telefon, despre posibilitatea soluționării cererii noastre, pentru a fi în siguranță.*

Plata se va face din contul liceului nr. 6432195 din Banca de Economii.

Directorul liceului *Semnătura* *dr. Ion Răileanu*
Contabil *Semnătura* *Ana Alexandrescu*

2. **Scrierea unui curriculum vitae, scrisoare de motivație**

Curriculum vitae. Un curriculum vitae (CV) este o schita biografica întocmita de un candidat care solicita un post sau o pozitie. În general, informatia conținută de un CV trebuie atent selectată, ordonată şi inclusă în sectiuni bine cîntarite şi anunțate de titluri şi subtitluri adecvate. Dn aceasta persepectiva un CV trebuie sa fie o oglinda a spiritului în competitie .

Principalul factor de care trebuie luat în considerație este obiectivul profesional şi postul vizat. Conteaza în mare masură şi modul general de prezentare a documentului (încadrarea în pagina, forma grafică, hîrtia etc.).

Pentru aceasta trebuie:

· cunoaştera condițiilor cerute de respectivul post; condițiile pot merge de la vîrstă, stagiu militar, personalitate etc., pîna la pregătirea de specialitate, experiența în domeniu, diferite abilități;

· alcatuituirea unei liste cu punctele forte a dumneavoastra din care sa nu lipsească pregătirea şcolară sau universitară, calificările deținute, calitățile şi abilitățile care v-ar putea individualiza față de alți candidați şi care vă recomandă pentru postul dorit;

· prezentarea biografiei va fi limitată la doua pagini A4; CV-ul trebuie oricum însoțit de o scrisoare de intenție unde veți pune în lumină pregătirea şi personalitatea;

· utilizarea hîrtiei albă şi evitarea hîrtiei colorată şi de proastă calitate;

· redactarea CV-ului la un calculator pentru a putea fi structurat mai bine, modificat ori de cîte ori este necesar şi pentru a fi mai uşor de citit;

În conceperea unui CV trebuie de pornit de la ideea ca el nu este un simplu document, ci un produs promoțional care trebuie să convingă. Acesta trebuie să aibă o claritate grafică şi structurală deosebită pentru a fi scanat şi parcurs cu rapiditate.

În cele ce urmeaza, va prezentam model de CV:

Curriculum Vitae
Paduraru Adrian
Strada Lalelelor Nr. 25, 5800 Suceava
Telefon: 030 214314
e-mail: paduraru.a@eed.usv.ro

Studii

· Student în anul al IV-lea , specializarea Calculatoare, la Facultatea de Inginerie Electrica, Universitatea Tehnică din Moldova, Chişinău; (media anului al III-lea de studii: 9,25)

· Deținator al certificatului CCNA(Cisco Certified Networking Associate)

· Deținator al unui atestat Cambridge de cunoaştere a limbii engleze (Certificate of Advanced English, CAE)

· Absolvent al Liceului Politehnic din Chişinău, promoția 1997, cu atestat de asistent programator

Participari la competiții profesionale

· Locul 13 (din 56) cu echipa la divizia de seniori a concursului de roboți pompieri de la Trinity College, Hartford, CT USA (2001)

· Locul al IV-lea la ACM International Collegiate Programming Contest, editia 2000

· Premiul al III-lea (cu echipa) la a VI-a ediție a Concursului Internațional Studentesc "Hard & Soft" (1999)

· Diferite premii şi mențiuni la trei etape naționale ale olimpiadei de informatică (1994-1996)

Stagii de pregătire în străinătate

· Beneficiar (în calitate de student în anul al II-lea) al unei burse de studii de trei luni la Universitatea de Ştiinte şi Tehnologii din Lille (Franta)

Cunoştințe şi abilități tehnice

· Utilizare şi proiectare de circuite electronice

· Proiectarea şi implementarea de sisteme digitale cu controlere programabile (PLC)

· Sisteme de operare cunoscute şi utilizate: MS-DOS, Microsoft Windows 95, Microsoft Windows NT,Windows 2000, UNIX, LINUX

· Utilizarea de programe de gestiune a bazelor de date: Microsoft Access, Visual FoxPro, Lotus Approach
· Utilizare de programe de calcul tabelar: Microsoft Excel, Lotus 1-2-3
· Limbaje de programare cunoscute: Pascal, C, C++, Visual C++ (MFC), Visual Basic, Java, PROLOG
· Abilităţi CAD: Protel, SPICE
· Programe de aplicaţii utilizate frecvent: Microsoft Office, Corel Draw, Paint Shop Pro
· Design Web: Netscape, Internet Explorer, HTML Assistant Pro, Dream Weaver, Flash
· Abilităţi de administrare a reţelelor de calculatoare sub sistemele amintite: instalare, configurare, securitate

Colaborări didactice

· Laborant cu jumatate de normă: administrarea reţelei de calculatoare din laboratorul de programare (sub îndrumarea doamnei Sef. lucrări Virginia Panait)

Alte activitati

· Redactor şef al ziarului electronic studenţesc, ARHEUS
· Portarul echipei reprezentative de fotbal a facultăţii
· Membru OSFIE (Organizaţia Studenţilor din Facultatea de Inginerie Electrica)

Pasiuni

· Sofatul
· Tenisul de cîmp
· Arta fotografică

Variantă modernă de CV

Domiciliu: str. Libertăţii 18, ap.6, or. Chişinău, RM
nascuta: 00.00.1981 r.Ialoveni, s. Ruseştii Noi
tel. 40-00-00 mob. 000000000

CURRICUM VITAE

Maru Mara

Caracteristică generală

Onestă, punctuală, responsabilă şi cu inițiativă de dezvoltare a afacerilor. Posedă capacități şi aptitudini excelente în domeniul comunicării şi vinzărilor de produse şi servicii ale companiilor, inclusiv a produselor şi serviciilor de telefonie mobilă;

Educatie formală şi nonformală

Facultatea Psihologie şi Ştiinţe ale Educaţiei*, *Universitatea de Stat din Moldova
2007- 2011

- Teza de licenta .....
-

Training, „Tehnica vinzării produselor şi serviciilor", OCT Caraşeni
Iulie 2010
Am invatat despre:

- etapele vinzării unui produs sau serviciu
- factorii ce influientează vinzarile unei firme
- tratarea clienţilor dificili şi a obiecţiilor acestora
- Importanţa primei impresii în vînzare

Seminar, „Fericirea în cuplu ☺ ", Federaţia Familiilor pentru Unificare şi Pace în Lume din Moldova, mun.Chişinău
Iunie 2010

- Descrie succint

Liceul Teoretic „Petru Zadnipru", mun.Chişinău.
1996- 1999

- Medie

Activitate profesională

Vînzător - consultant, Compania de Telefonie mobilă, SRL”I.P. Vasiliev” Moscova, or.Lobnea 2004 -2006

- **,,**
- **,,,**
-

Abilităţi

- Sociabilă,
- dorinţă şi capacitate de lucru cu oamenii,
- adaptabilitate facilă la condiţii de stres ☺
- fidelitate, dinamizm,
- înaltă capacitate de efort,
- voinţă şi putere de a finaliza cu succes toate acţiunile iniţiate,
- punctualitate.

Pasiuni

- Cititul cărţilor (care sunt?)
- Muzică (.....)
- Animalele (de ce ?)
- Plimbarea la natură,
- Călătorii (unde visezi sa ajungi?).

Alte informatii relevante

- Permis de conducere valid categorie „B” (si experienta de conducere ☺)
- Abilităţi de lucrul cu calculatorul (Word, Excell, Power Point ...)
- Disponibilă de a calatori în interes de serviciu

- Ne fumatoare

Referinţe

Braga Mihail, dr.hab...
Lungu Viorelia, Drd .....
Eu certific că informaţia prezentată este veridică şi completă.

Semnatura M. Maru
Actualizat: *Septembrie 2011*

Redactarea unei scrisori de intenție/motivație

Scrisoarea de intenție sau de motivație (cunoscută şi sub denumirile de scrisoare de prezentare sau însoțire a unui CV) este un instrument de comunicare scrisă pe care orice aspirant la un loc de muncă trebuie sa învețe să-l folosească. Acest tip de scrisoare oficială ofera posibilitatea de a vă prezenta în scris, de a vă face cunoscute "punctele forte" ale personalității dumneavostră care vă pot transforma într-un candidat favorit pentru poziția sau postul solicitat.

CV-ul conține cele mai multe informații despre dumneavoastră, dar nu va putea înlocui sau suplini lipsa unei astfel de scrisori în care toate detaliile tehnice prezentate schematic în CV vor fi articulate şi însuflețite în cîteva fraze bine alcătuite, care sa vă prezinte. Astfel, veți determina pe angajator sa se gîndească că anume dumneavoastră sînteți mai potrivit postului decît alt candidat cu un CV la fel de impresionant.

Scrisoarea va fi adresata persoanei care se ocupă de angajări sau direct departamenului de resurse umane, dacă nu aveți informații complete. Dacă firma este mică, scrisoarea poate fi trimisă direct managerului.

În primul paragraf, trebuie să fie precizat postul vizat şi sursa din care a fost obținută informația referitoare la poziția disponibilă (anunt publicitar, cunoştințe, prieteni etc.). Dacă nu aveți informații exacte despre un anumit post, vă puteți exprima propria opțiune pentru un

domeniu de activitate. Este bine să subliniaţi domeniul în care v-aţi remarcat sau aţi obţinut performanţe deosebite.

În cele doua sau trei paragrafe din corpul scrisorii trebuie să vă puneţi în valoare întreaga personalitate, să puneţi accent pe acele detalii şi aspecte din CV care vă pun într-o lumină favorabilă, dar care, din pricina schematismului biografiei, pot trece neobservate. Este recomandabil să precizaţi care din calităţile şi aptitudinile dumneavoastră enunţate în CV, se "mulează" pe profilul postului solicitat. De asemenea, puteţi include şi motivele care va determina să părăsiţi actualul loc de muncă şi să vă exprimaţi clar dorinţa de a candida pentru noul post.

În paragraful de încheiere trebuie să multumiţi pentru timpul acordat lecturii, să vă exprimaţi disponibilitatea pentru un interviu de angajare şi enventual să indicaţi care este cel mai rapid mod în care puteţi fi contactat (telefon, e-mail, adresa). Precizaţi că puteţi fi contactat oricînd pentru orice alte detalii clarificatoare;

Model 1
Str.Rezervorului, nr.15
8724 Chişinău
Domnului Matei ZAGAN
Resurse umane
MICS-Software
Strada Străduinţei, nr. 122
5800 Chişinău
Stimate Domnule Matei Zagan,

Vă solicit atenţia în urma anunţului referitor la postul de programator, anunţ publicat de firma dumneavoastră în nr. 25/2000 al revistei "Electronica Aplicată".

În calitate de student în anul al IV-lea al Facultatii de Inginerie Electrica, Chişinău, am fost deosebit de atras de perspectivele de dezvoltare şi politica de angajare promovată de firma MICS-Software. Prezentările realizate de coordonatorii dumneavoastră de departamente în cadrul întîlnirilor trimestriale organizate de facultate cu reprezentanţii firmelor şi instituţiilor de profil din Chişinău şi din ţară m-au determinat să-mi reevaluez cunoştinţele teoretice şi practice,

să aprofundez anumite aspecte şi să-mi doresc o colaborare de viitor în spiritul profesionalismului şi dialogului deschis.

În anul 1999 am fost angajat cu jumatate de normă la firma UnionFenosa, cumulînd atribuţii de administrator de reţea şi programator în FoxPro. Pe parcursul acestei colaborari am reuşit să realizez un program de contabilitate, să îmi perfecţionez abilităţile de lucru în echipă şi să îmi verific capacitatea de adaptare la situaţii neprevăzute.

Cu cîteva luni înainte de absolvire, în iulie 2000, am participat la concursul anual ACM International Collegiate Programming Contest organizat de Microsoft la Bucureşti, unde, împreună cu alţi doi colegi, am obţinut locul al IV-lea din 12 echipaje.

Proiectul meu de absolvire a vizat realizarea unui sistem de supraveghere video, avînd drept suport reţeaua Internet. Acest sistem este operaţional şi este utilizat în cadrul sistemului de securitate al Facultăţii de Inginerie Electrică, permitînd oricarui client conectat la reţea să vizualizeze imaginile transmise.

Mi-ar placea să pot completa această succintă descriere în cadrul unei întrevederi, cînd aşi putea adînci unele aspecte menţionate în CV-ul meu şi aşi putea răspunde pe larg întrebărilor dumneavoastră.

Pentru un eventual interviu ma puteţi contacta prin telefon la numarul 092 000000 sau prin e-mail, la adresa: mihai.georgescu @hotmail.com.

Cu multumiri şi consideraţie, Mihai Georgescu.

3. Scrierea unei recomandări, unei referinţe

Recomandarea

Definiţie: act prin care se recomandă angajarea unei persoane în tr-un post.

Structura recomandării cuprinde:

Denumirea unităţii la care va fi prezentată recomandarea (sus, în dreapta);

Denumirea *„Recomandare"";*

Conţinutul care începe cu formula de prezentare a emitentului după care urmează textul propriu-zis al recomandării;

Semnătura emitentului (jos, în dreapta);
Data (jos, în stânga).

Exemple de situații care necesită redactarea unei recomandări.

Din însăşi definiția recomandării putem observa că actul respectiv se utilizează la încadrarea în câmpul muncii, anexându-se împreună cu *curriculum vitae* la cererea de angajare. Angajarea într-o funcție, mai ales într-un post de răspundere, are o importanță deosebită. Patronii diferitelor unități, precum şi serviciile sau funcționarii care au în sarcină angajarea personalului, studiază bine candidații ce aspiră la funcțiile vacante, cerându-le uneori, atunci când consideră necesar, o recomandare din partea unei persoane cunoscute. Evident, recomandarea nu poate fi dată de oricine, ci numai de notorietăți, specialişti cunoscuți sau de persoane cu nume de prestigiu şi cu reputație neîndoielnică. Este normal ca persoana care dă o recomandare să poarte răspundere, cel puțin răspundere morală, în fața unității respective pentru candidatura recomandată. De aceea putem da o recomandare doar în cazul în care cunoaştem bine candidatul şi avem certitudinea că el îşi va onora obligațiunile de funcție.

Model de recomandare:

Societatea pentru Asistență şi Servicii Juridice
Asis-Centru

RECOMANDARE

Subsemnatul Anatol Rotaru, doctor în drept, profesor la catedra de drept comercial a Universității de Stat din Chişinău, o recomand pe absolventa noastră Tatiana Gheorghiță pentru a fi angajată ca jurist la Societatea Asis-Centru.

Domnişoara T.Gheorghiță a fost una dintre cele mai bune studente la facultate. A scris sub conducerea mea teza de licență cu tema Legea falimentului în contextul legislației românești şi a celei internaționale, *obținând cea mai înaltă apreciere din partea comisiei* ***de*** *examinare.*

Fiind înzestrată cu o serie de calități valoroase, cum ar fi inteligența şi agerimea, şi având cunoştințe temeinice în domeniul dreptului economic, dra T.Gheorghiță va fi un avocat excelent. Cu atât mai mult cu cât ea are un nivel elevat al culturii comunicării şi o puternică forță de convingere.

Dra T.Gheorghiță este un om corect, onest, de o înaltă probitate morală. Sunt sigur că se va manifesta ca un specialist foarte bun şi va contribui la sporirea prestigiului Societății Asis-Centru.

15 iunie 1998 *Semnătura*

Referința

Referința, ca act scris, poate fi de două tipuri.

Definiția unuia dintre tipurile de referință ar fi următoarea: act în care se dă o informație despre situația unei persoane.

Sub aspect structural referința se aseamănă întocmai cu recomandarea. Atât într-un act, cât şi în altul, se dau informații despre o persoană. Diferențele de conținut şi cele ce țin de procedura eliberării şi prezentării actelor respective, care totuşi există, constau în următoarele:

1. Recomandarea se dă pentru facilitarea angajării într-o funcție, iar referința - pentru alte cazuri care necesită cunoaşterea unei persoane. De aceea în recomandare se prezintă doar informația necesară pentru angajare, iar în referință poate fi orice informație, inclusiv pentru angajare, în funcție de necesitățile celui care o solicită.

2.Recomandarea prezintă în special părțile pozitive ale persoanei, iar în referință se dă o informație obiectivă despre persoana vizată.

3. Candidatul la o anumită funcție primește recomandarea pe care urmează să o prezinte singur la locul unde dorește să fie angajat. Referința, însă, se prezintă direct celui care are nevoie de informația respectivă.

Model de referință:

Comisia pentru atestarea personalului
ingineresc de la Uzina de televizoare Alfa

REFERINȚĂ

Subsemnatul Valerian Țurcanu, inginer-şef la Uzina de televizoare Alfa, *îl cunosc bine pe inginerul de schimb Vitalie Ciofu. Cred că este un specialist excepțional în domeniul tehnicii electronice. însă, din păcate, consumă frecvent băuturi alcoolice, uneori chiar şi în orele de program, fapt care îl face incorect şi chiar iresponsabil pentru obligațiunile de funcție.*

25 decembrie 2011 *Semnătura*

4. **Scrierea unei note informative, explicative.**
Nota informativă

Definiție: act în care o persoană prezintă unor organe administrative informații asupra unui fapt.

Structura notei informative cuprinde:

1. Denumirea funcției şi numele destinatarului; (sus, în dreapta);
2. Denumirea *„Notă informativă";*
3. Conținutul începând cu formula de prezentare după care urmează îmbinarea *„vă informez"* şi informația propriu-zisă;
4. Semnătura (jos, în dreapta);
5. Data (jos, în stânga).

Exemple de situații care necesită întocmirea unei note informative: nota informativă este de proporții reduse. Ea poate fi

scrisă atât la cererea administrației, cât şi din inițiativa unui angajat. Scopul este de a transmite administrației informații necesare pentru luarea unor măsuri sau soluționarea unor probleme.

Pentru pregătirea dărilor de seamă privitor la activitatea unei întreprinderi, instituții etc. sunt necesare note informative care să reflecte în mod special anumite fapte.

Model de notă informativă:

Inspectoratul Şcolar Județean Soroca

NOTĂ INFORMATIVĂ

Subsemnatul Anatol Petrencu, director al şcolii medii din Chetrosu, vă aduc la cunoştință că acum trei zile am constatat câteva fisuri mari în pereții şi tavanul clădirii nr. 2 a şcolii noastre, in care se află ospătăria si atelierele. Presupun că clădirea e în stare avariată; e necesar ca ea să fie cercetată şi apreciată de către specialişti pentru a se lua măsurile necesare.

13 octombrie 1998 *Semnătura*

Nota explicativă

Definiție: act prin care o persoană prezintă unor organe administrative explicațiile motivelor unui fapt în care este implicată.

Structura notei explicative cuprinde:

1. Denumirea funcției şi numele destinatarului sau denumirea acestuia;
2. Denumirea *„Notă explicativă";*
3. Conținutul începând cu formula de prezentare după care urmează explicarea faptului;
4. Semnătura (jos, în dreapta);
5. Data (jos, în stânga).

Exemple de situații care necesită redactarea unei note explicative: se prezintă la cererea administrației, cînd apar unele nereguli în activitatea de producție sau în respectarea regimului de muncă. Notă explicativă se păstrează în dosarul acestuia.

Nota explicativă este diferită de nota informativă prin: 1) în prima se **explică (motivele) faptului** (deja cunoscut); în următoarea, se prezintă **informaţii despre un fapt,** 2) persoana care prezintă informaţii poate fi simplu observator, martor, cealaltă poate fi implicată în faptul respectiv;

Model de notă explicativă:

Către Directorul Uzinei de
Tractoare din Chişinău, dl Traian Mănescu

NOTĂ EXPLICATIVĂ

Subsemnatul Vasile Cătană, paznic la Uzina de Tractoare, pe data de 8 februarie 1998 mi-am făcut serviciul la poartă, de la ora 8 până la ora 16. Am făcut doar o întrerupere nepermisă pentru 10 minute (aproximativ la ora 11), având nevoie să dau un telefon şi lăsând postul de pază fără supraveghere. Presupun că tocmai în aceste zece minute au fost scoase de pe teritoriul uzinei bunurile sustrase.

Cer iertare pentru nerespectarea Regulamentului de pază şi promit ca pe viitor să nu mai comit asemenea încălcări.

9 februarie 1998 *Semnătura*

5. **Lucrări de corespondenţă oficială:**

Scrisorile emise şi expediate de o persoană, fizică sau juridică, constituie cartea de vizită a persoanei respective. Ţinuta lor estetică şi cărturărească vorbeşte foarte mult despre emitent. Tocmai de aceea corespondenţa trebuie să fie redactată în modul corespunzător, excelând prin claritate, concizie şi având o eleganţă deosebită. Are mare importanţă până şi calitatea hârtiei, aspectul antetului (dacă el este), aranjarea textului în pagină, mărimea literelor, alegerea caracterelor pentru evidenţierea unor fapte etc. Sunt deranjante ştersăturile şi alte rectificări vizibile. E recomandabil ca în partea de jos a foii să fie notate numele şi numărul de telefon al persoanelor responsabile nemijlocit de problema abordată în scrisoare. Lipsa datei, a numărului sau mai ales a semnăturii este considerată lacună intolerabilă.

În unele surse corespondența e clasificată în **scrisoare inițială** (în care se inițiază soluționarea unei probleme), **scrisoare de răspuns** (în care se răspunde la scrisoarea inițială) şi **scrisoare de revenire** (în care se revine la o problemă nesoluționată până la capăt sau la o problemă ce trebuie rezolvată în condiții noi). Mai jos sunt examinate aceste cazuri.

a) **Cererea de ofertă**

Definiție: cerere în care este solicitată o ofertă.

Structura cererii de ofertă cuprinde:

1. Antetul; *2.* Numărul şi data; 3. Denumirea destinatarului (sus, în dreapta); 4. Cuprinsul cu solicitarea propriu-zisă; 5. Denumirea funcției, semnătura şi numele emitentului.

Exemple de situații care necesită întocmirea unei cereri de ofertă: Universitatea Tehnică din Moldova şi-a dat în folosință un nou bloc de studii, pentru care are nevoie de mobilier special. Ar dori să-l cumpere de la Fabrica de Mobilă şi solicită în acest sens să obțină o informație exhaustivă despre modelele de garnituri produse la fabrica respectivă, despre prețuri şi condițiile de livrare. În acest scop vicerectorul pentru problemele administrării întocmeşte şi expediază o cerere de ofertă.

Model de cerere de ofertă:

Universitatea Tehnică din Moldova
or. Chişinău, bd Ştefan cel Mare, nr. 112, tel. 34-65-72
Nr. 87 13 aprilie 1999

Fabrica de Mobilă din Iaşi or. Iaşi, str. Nicolae Iorga, nr. 40

Domnule Director,

Universitatea noastră şi-a construit un nou bloc de studii, cu săli pentru conferințe şi laboratoare. Avem nevoie de mobilier corespunzător, de aceea ne sunt necesare informații care ar viza anume mobilierul pentru instituții de învățământ. In acest sens vă

rugăm să ne expediaţi o ofertă cu cataloagele mobilierului respectiv, având caracteristicile necesare, preţurile şi condiţiile de livrare şi de transportare.

Aşteptăm oferta Dvs. în speranţa că vom găsi în ea modelele care ne-ar interesa.

Cu tot respectul,
Vicerector pentru problemele administrării

Semnătura *Vladimir Puşcaş*

b) **Oferta. Definiţie:** scrisoare prin care se propune vânzarea unor mărfuri sau prestarea unor servicii.

Structura ofertei cuprinde:

1. Antetul;
2. Numărul şi data:
3. Denumirea destinatarului;
4. Denumirea *"Ofertă";*
5. Cuprinsul în care se propun mărfurile sau serviciile;
6. Denumirea funcţiei, semnătura şi numele emitentului.

Exemple de situaţii care necesită întocmirea unei oferte: Oferta poate fi propusă ca răspuns la o cerere de ofertă, precum şi independent de faptul dacă ea a fost cerută sau nu.

În ultimul timp au devenit foarte obişnuite **ofertele publicitare,** ele ajungând la destinatar prin intermediul presei electronice sau al celei scrise. În lumea economiei de piaţă ofertele sunt un element indispensabil al relaţiilor comerciale. Lupta se consideră cîştigată_ când o ofertă este acceptată şi ca urrmare se încheie un contract comercial. Biruinţa este mai îmbucurătoare dacă contractul este de lungă durată.

Model de ofertă specială:

Fabrica de mobilă din Iaşi or. Iaşi, str. Nicolae Iorga, nr. 40

Nr. 120 28 aprilie 2011

Universitatea Tehnică din Moldova or. Chişinău, bd Ştefan cel Mare, nr. 112

OFERTĂ

Suntem bucuroşi de dorința Universității Tehnice din Moldova de a cumpăra producția noastră. La cererea Dvs. vă comunicăm următoarele: Vă expediem alăturat un exemplar al catalogului producției noastre, în care veți găsi numaidecât şi modelele de mobilier care vă interesează, precum şi condițiile de livrare.

Colegiul Comercial din Chişinău a achiziționat de la noi, acum trei luni, mobilă pentru instituții de învățământ. Ați putea lua cunoştință de ea, la Chişinău, şi în cazul în care aceasta ar corespunde necesităților Dvs. ați putea face o comandă.

Peste două săptămâni fabrica noastră va avea la Chişinău, la Moldexpo, o expoziție de mobilă, inclusiv pentru instituții de învățământ. Am fi bucuroşi să ne vizitați.

Unitatea noastră poate executa comenzi speciale, de mobilier unic, ajustat la condiții concrete. Garniturile pot fi executate din specii alese de lemn, la dorința solicitantului. Pentru a face o asemenea comandă este nevoie să invitați specialiştii noştri, care vor veni la fața locului, vor realiza proiectele, vă vor explica toate condițiile de executare a comenzii şi de încheiere a contractului.

Sperăm că unele propuneri ale noastre vor satisface cerințele Dvs. şi rămânem în aşteptarea comenzii.

Director comercial Semnătura Carmen Focşa

Model de ofertă circulară:

ÎN ATENȚIA MAGAZINELOR DE LEGUME întreprinderea agricolă Legumicultorii ecologişti, *cu sediul în comuna Pepeni, județul Orhei, vinde cu ridicata, la cele mai avantajoase prețuri, legume absolut curate din punct de vedere ecologic. Asigurăm transportul până la locul de destinație. Condițiile de livrare sunt negociabile.*

O asemenea ofertă poate fi expediată mai multor magazine specializate în vânzarea legumelor, dar poate fi publicată şi într-o ediție publicitară. Evident că în cazul în care ea va fi publicată, antetul, numărul, data şi semnătura vor lipsi.

c) Comanda

Definiție: scrisoare prin care se comandă livrarea unor mărfuri sau prestarea unor servicii.

Structura comenzii cuprinde:

1. Antetul;
2. Numărul şi data;
3. Denumirea destinatarului;
4. Conținutul amănunțit al comenzii cu toate datele mărfurilor sau serviciilor comandate şi cu garanțiile de achitare conform contractelor încheiate şi legislației în vigoare.
5. Semnătura emitentului. În unele cazuri şi semnătura contabilului.
6. Ştampila.

Exemple de situații care necesită întocmirea unei comenzi: după cererea de ofertă şi ofertă, comanda este următorul inel în lanțul reiațiilor comerciale. Comanda este o scrisoare cu efecte, juridice. Ea trebuie să prevadă toți parametrii cantitativi şî calitativi ai mărfurilor sau serviciilor comandate: cantitatea exactă, exprimată în unități cum ar fi lada, coşul, vadra etc), indicarea standardelor oficiale (dacă acestea există), stabilirea tipurilor de ambalaje şi a modului de transportare etc. În cazul în care nu este posibil a se face referință la anumite standarde, parametri calitativi trebuie descrişi cu toată scrupulozitatea: culoare, dimensiuni, gust, miros, compoziție chimică etc. În caz contrar pe parcursul executării comenzii pot să apară litigii.

Model de comandă:

Magazinul de legume TOAMNA DE AUR
or. Chişinău, str. Cheiului, nr. 87, tel. 86-43-95

Nr. 350 23 septembrie 2011

Întreprinderea agricolă
Legumicultorii ecologişti
comuna Pepeni, jud. Orhei

Conform contractului nr. 84 din 4 martie 2011, vă rugăm să ne expediaţi la data de 28 septembrie 2011 următoarele cantităţi de legume:

1. *Roşii — 7 tone;*
2. *Varză — 3 tone;*
3. *Castraveţi — 2 tone;*
4. *Pepeni verzi — 10 tone;*
5. *Pepeni galbeni — 5 tone.*

Condiţiile de livrare şi de achitare sunt cele prevăzute în contract.

Vă amintim că probele de laborator au arătat că parametrii calitativi ai pepenilor verzi din tranşa anterioară au avut anumite devieri de la cei prevăzuţi în contract (a se vedea procesul-ver-bal nr. 12 din 2 septembrie 2011). Vă atenţionăm în acest sens ca asemenea devieri să nu se repete.

Director comercial Ştampila Semnătura Elena Graur

d) **Reclamaţia**

Definiţie: scrisoare în care sunt înaintate cuiva anumite pretenţii în scopul soluţionării amiabile a unui litigiu.

Structura reclamaţiei cuprinde:

1. Antetul;
2. Numărul şi data;
3. Denumirea destinatarului;
4. Denumirea *"Reclamaţie";*
5. Conţinutul cu expunerea şi argumentarea pretenţiilor şi cu propunerile de soluţionare a litigiului;
6. Denumirea funcţiei, semnătura şi numele emitentului.

Exemple de situaţii care necesită redactarea unor reclamaţii: lanţul de acte şi scrisori comerciale (cererea de ofertă, oferta, contractul, comanda) urmăresc, realizarea *defacto* a unor acţiuni de

vânzare-cumpărare a mărfurilor sau de prestare a serviciilor. Însă deseori se întâmplă că în desfăşurarea acestor acţiuni apar abateri (indezirabile) de la condiţiile stipulate în contract sâu în comandă. Aceste abateri, uneori fiind destul de grave, pot leza drepturile uneia din părţi sau îi pot cauza prejudicii. Evident, partea respectivă va înainta partenerului său o reclamaţie în care îşi va"expune pretenţiile şi va propune soluţii.

Abaterile pot fi cele mai diferite: cantitatea ori calitatea mărfurilor sau a serviciilor este necorespunzătoare; termenele de livrare sau modul de achitare nu sunt respectate; ambalajul este necorespunzător; utilizarea unor spaţii închiriate nu corespunde condiţiilor contractuale etc.

În cazurile arătate mai sus (precum şi în multe altele), se va depune o reclamaţie în care partea prejudiciată îşi va expune pretenţiile şi va cere repararea pagubelor şi neadmiterea lor în continuare.

Deşi în toate reclamaţiile sunt formulate nişte nemulţumiri, autorul trebuie să fie echilibrat şi să-şi aleagă un stil neutru, ameimitări.

Pretenţiile formulate în reclamaţie trebuie să fie, în mod obligatoriu, întemeiate pe fapte, acte doveditoăre, probe etc. Înaintarea unei reclamaţii este o măsură prealabilă obligatorie de soluţionare a unui litigiu comercial, adică o măsură antijudiciară (şi extrajudiciară) de soluţionare a litigiului. O cerere de chemare în judecată nu va fi primită, dacă în prealabil nu a fost înaintată părţii învinuite o reclamaţie.

Model de reclamaţie:

Societatea comercială* ABC *or. Bălţi, str. Nicolae Iorga, nr. 89, tel. 24-65-91; fax. 24-24-25

Nr. 13 31 iulie 2011

***Întreprinderea de Construcţii* Ago-Dacia**

or. Chişinău, str. Măgurele, nr. 60

RECLAMA ŢIE

Cu tot respectul față de întreprinderea Dvs., suntem nevoiți a Vă comunica că prevederile contractului nr. 21 din 6 martie 2010, încheiat între Societatea Comercială ABC *şi întreprinderea de Construcții* Ago-Dacia, *nu au fost îndeplinite în modul cerut de contractul amintit şi de actele anexate la acesta.*

În procesul-verbal nr. 1 din 25 iulie 2011 de dare în primire a clădirii, comisia de experți a constatat o serie de nereguli care ar putea fi înlăturate (de pildă, tencuiala necalitativă), precum şi unele neajunsuri regretabile care nu pot fi eliminate, dar care se răsfrâng în mod principial asupra calității casei în ansamblu (de exemplu, betonul utilizat pentru turnarea coloanelor şi a tavanului este de o marcă mai joasă decât cel prevăzut pentru asemenea scopuri şi decât cel indicat în proiectul clădirii).

În situația în care s-a creat, Societatea Comercială ABC *va fi nevoită să demoleze acoperişul, coloanele, tavanul în întregime, şi să dea jos tencuiala, pentru a le reface pe toate de la început, fapt care va costa incomparabil mai mult decât costul inițial al lucrărilor de construcție.*

Conform calculelor comisiei de experți, lucrările de demolare vor costa 50 mii lei, cele de reconstrucție — 30 mii lei, iar materialele - 40 mii lei Potrivit art. 215 şi 367 din Codul Civil al Republicii Moldova şi art. 12 din Legea cu privire la protecția consumatorilor, pagubele beneficiarului trebuie să fie recuperate de către executant. în cazul de față, prejudiciul pricinuit Societății Comerciale ABC, *care trebuie restituit, se calculează în felul următor:*

1. Lucrările de demolare - 50 mii lei;

2. Lucrările de reconstrucție - 30 mii lei;

3. Materialele — 40 mii lei;

4. Venitul nerealizat - 50 mii lei.

Societatea Comercială ABC *va propune să recuperați prejudiciul cauzat în sumă de 170 mii lei în termen de 10 zile.*

A doua soluție pe care o propune Societatea Comercială ABC *e ca întreprinderea de Construcții* Ago-Dacia *să îndeplinească cu materialele proprii, conform proiectului, lucrările de demolare şi cele de reconstrucție şi să plătească în contul Societății Comerciale venitul nerealizat în sumă de 50 mii lei.*

Prezenta reclamaţie este o propunere de soluţionare prealabilă a litigiului.

Sperăm ca întreprinderea de Construcţii Ago-Dacia *va accepta una din cele două soluţii propuse mai sus, fără a aborda litigiul în instanţă de judecată şi vom reuşi astfel să scoatem la bun sfârşit construcţia începută încă în anul trecut.*

Anexă: copia de pe procesul-verbal nr. 1 din 25 iulie 2011

Directorul Societăţii Comerciale ABC *Semnătura* Ion Zaporojan

e) **Răspunsul la reclamaţie**

Definiţie: scrisoare prin care se dă răspuns la o reclamaţie.

Structura răspunsului la reclamaţie cuprinde:

1. Antetul;
2. Numărul şi data;
3. Denumirea destinatarului;
4. Conţinutul cu luarea de atitudine faţă de reclamaţie, cu acceptarea sau respingerea întemeiată (totală sau parţială) a fiecărei pretenţii şi cu concluziile asupra propunerilor reclamantului.
5. Denumirea funcţiei, semnătura şi numele emitentului.

Fiecare reclamaţie trebuie să primească un răspuns, indiferent dacă suntem de acord sau nu cu pretenţiile reclamantului. În orice situaţie, răspunsul la reclamatie trebuie să păstreze un ton civilizat.

În cazul în care reclamatul recunoaşte, parţial sau total, pretenţiile reclamăntul trebuie mai întâi să-şi ceară scuze pentru apoi să propună soluţii.

În cazul în care pretenţiile nu sunt acceptate reclamatul trebuîe sa-şi argumenteze motivaţia şi să-şi exprime regretul în legătură cu cele întâmplate! În aceste situaţii argumentarea şi forţa logică de convingere au o importanţă decisivă. Evident, toate vor fi întemeiate pe probe.

Model de răspuns la reclamaţie:

***Întreprinderea de construcţii* Ago-Dacia**
or. Chişinău, str. Măgurele, nr. 60, tel. 23-34-65; 23-32-53

Nr. 41 5 august 2011

***Societatea Comercială* ABC**

Ref: răspuns la reclamaţie

Domnule Director,

Exprimăm regretele noastre în legătură cu problemele care au apărut şi la care V-aţi referit în reclamaţia Dvs. din 31 iulie 2011. In linii mari Dvs. aveţi dreptate: casa pe care am înălţat-o la comanda Dvs. conform contractului, a fost construită cu unele abateri de la proiect, fapt pentru care ne cerem scuze, luându-ne totodată şi obligaţiunea de a înlătura neajunsurile descoperite. Totuşi defectele nu sunt atât de grave după cum sunt prezentate în reclamaţie.

1. Tavanul într-adevăr este turnat dintr-un beton cu marca mai joasă decât cea indicată în proiect. Însă acest fapt nu s-a întâmplat din vina noastră. Am comandat la Uzina de Beton Armat din Bălţi betonul corespunzător proiectului, însă ne-au adus beton de marcă mai joasă fără să ne înştiinţeze. Vom depune împotriva uzinei o acţiune prin care vom cere recuperarea pierderilor.

Tavanul nu trebuie demolat. El poate fi fortificat prin adăugarea unui strat de beton armat, în partea de sus, fără a se demonta acoperişul. Suntem gata să îndeplinim aceste lucrări din contul nostru.

2. Coloanele nu necesită a fi demolate. Ele sunt turnate din beton de marcă înaltă, însă tencuiala a fost realizată din materiale necorespunzătoare. Propunem să schimbăm tencuiala.

3. Acceptăm propunerea de a tencui a doua oară pereţii.

4. *Toate lucrările vor fi făcute din contul întreprinderii de Construcţii* Ago-Dacia.

5. Vom realiza toate lucrările şi vom da casa în folosinţă în termen de 10 zile de la data acceptării prezentului răspuns.

6. Pretenţia de recuperare a venitului nerealizat o

considerăm neîntemeiată, cu atât mai mult cu cât noi suntem gata să înlăturăm toate defectele numai în 10 zile.

Sperăm să manifestaţi toată înţelegerea faţă de propunerile noastre, ca să putem relua de urgenţă lucrările. Cu tot respectul,

Directorul întreprinderii de Construcţii Ago-Dacia,
Semnătura *Nelu Pruteanu*

f) Scrierea unui plan de activitate, darea de seamă, raport.
Planul de activitate

Definiţie: act în care e proiectată munca cuiva pe un anumit termen, în mod compartimentat şi eşalonat, cu obiectivele respective, cu termenele de îndeplinire a fiecărei activităţi şi cu alte detalii specifice domeniului de activitate.

Structura planului de activitate cuprinde:

1. Menţiunea *Aprobat* cu denumirea funcţiei, numele şi semnătura persoanei care a aprobat actul (sus, în dreapta);
2. Data aprobării (sus, în dreapta, sub semnătură);
3. Denumirea *„Plan de activitate"* urmată de numele deplin şi funcţia persoanei (sau de denumirea unităţii) a cărei activitate este planificată şi de indicarea termenului muncii planificate;
4. Conţinutul cu compartimentele pe genuri de activitate şi rubricile necesare;
5. Denumirea funcţiei, numele şi semnătura persoanei a cărei activitate este planificată.

Exemple de situaţii care necesită întocmirea unui plan de activitate: în mod normal, fiecare funcţionar, unitate (sau subdiviziune a ei), minister, partid etc. are un plan de activitate pe o perioadă de timp, fapt care îi canalizează şi îi disciplinează activitatea respectivă.

Planul de activitate se mai numeşte plan de lucru, program de lucru, program de activitate. El poate prevedea activitatea unei persoane sau a unei unităţi (instituţie, întreprindere etc), fiind foarte desfăşurat şi compartimentat pe capitole (paragrafe) sau având o formă schematică cu rubricile necesare, pentru a reflecta aspectele de activitate ce prezintă interes.

Pentru a avea valoare de act, planul de activitate trebuie aprobat de organul sau persoana învestită cu împuternicirile respective. Uneori el poate fi parte integrantă a unui contract de muncă. După aprobare el devine obligatoriu.

Unii funcţionari publici, mai ales conducători de unităţi şi subdiviziuni, îşi întocmesc, în mod cu totul individual, planuri de activitate pe termene foarte scurte (de exemplu, pentru o săptămână), indicând schematic în ele activităţile mai importante care urmează a le realiza, mai ales întâlnirile cu oameni de afaceri şi cu alte persoane, recepţiile pe care vor trebui să le ofere sau să le solicite, telefoanele pe care le vor da etc. Aceste planuri constituie de fapt nişte agende de lucru care îl ajută pe funcţionar să-şi planifice, să-şi economisească timpul şi să nu scape din memorie unele activităţi importante. Ele nu cer a fi aprobate de cineva şi pot fi modificate pe parcurs în funcţie de situaţie. Aceste planuri se întocmesc, de regulă, în caiete sau carnete speciale, produse de unităţile poligrafice expres pentru aceasta, care se numesc agende

Model de plan de activitate:

Aprobat de către conferinţa de partid din 14 ianuarie 2011

Preşedintele Partidului Agrar Socialist

Semnătura O. Ivanov

PLAN DE A C T I V I T A T E
al Partidului Agrar Socialist pentru anul 2012

Nr. crt	Denumirea şi clasificarea activităţilor	Termene de îndeplinire	Responsabil
1.	**Activităţi de organizare internă a partidului**		
1	Formarea a 16 organizaţii de partid în teritorii, în special în localităţile unde există organizaţii ale partidelor de dreapta	ianuarie - -mai	M. Cecoi

2.	Eliminarea din partid a membrilor de altă orientare, care prezintă pericol de a colabora cu partidele de dreapta	permanent	O. Ivanov
3.	Organizarea unei conferinţe în scopul precizării strategiei partidului în anul alegerilor prezidenţiale şi propunerii unei candidaturi pentru postul de Preşedinte al Republicii Moldova	aprilie	E. Popuşoi
III.	**Relaţii cu alte partide şi mişcări social-politice**		
1.	Organizarea unei conferinţe în comun cu Partidul Comunist şi cu cel Social-Democrat în vederea stabilirii unei tactici comune în lupta cu Frontul Popular Creştin Democrat şi cu Partidul Forţelor Democratice	mai	S.Stepanov
2.	Coordonarea acţiunilor de colaborare cu Partidul Comunist din Rusia	permanent	B. Sovetov
IV.	Măsuri în scopul restabilirii şi menţinerii proprietăţii socialiste		
1.	Propagarea pe toate căile a ideii privind avantajele economiei socialiste	permanent	D. Minea
2.	Torpilarea iniţiativei legislative a Preşedintelui Republicii privind transformarea pământului în marfa	martie	0. Ivanov
3.	Propagarea prin intermediul ziarului Oameni fără Pământ a adevărului despre viaţa îmbelşugată în colhoz	permanent	D. Minea
4.	Stabilirea şi menţinerea legăturilor strânse cu preşedinţii de colhozuri, cu directorii de sovhozuri şi cu primarii din teritorii în	permanent	E. Popuşoi
V.	Munca de educare a ţăranilor		
1.	Organizarea permanentă a întâlnirilor cu ţăranii din diferite localităţi	permanent	M. Cecoi

2.	Organizarea grupurilor de ţărani privilegiaţi care să asigure pe toate căile păstrarea colhozurilor	mai- august	R. Chirică
3.	Stimularea ţăranilor prosocia-lişti prin abonamente gratuite la ziarul Oameni fară Pământ	ianuarie	D. Minea
V.	Acţiuni contra românizării moldovenilor		
1.	Donarea cărţii Moldovenii în istorie în satele din Moldova	iulie-de-cembrie	P. Statin
2.	Organizarea la Bălţi şi la Cantemir a două conferinţe cu participarea savanţilor Pavel Statin şi Constantin Semic	septembrie - octombrie	C. Semic
3.	Solicitarea sprijinului Guvernului pentru reeditarea vechilor manuale de limba moldovenească	martie	O. Ivanov

g) **Raportu**l

Definiţie: act în care o persoană sau o comisie expune, de regulă din însărcinarea unor organe administrative şi după un control, un aspect dintr-o anumită activitate, propunând soluţii pentru eliminarea neajunsurilor depistate.

Structura raportului cuprinde:

1. Numele sau denumirea destinatarului (sus, în dreapta);
2. Denumirea *„Raport";*
3. Conţinutul (alcătuit, de regulă, din introducere, cuprins şi încheiere);
4. Numele şi semnătura autorului (jos, în dreapta);
5. Data (jos, în stânga).

Exemplu de situaţie ce necesită întocmirea unui raport: Senatul Universităţii Libere Internaţionale din Moldova şi-a pus scopul

să examineze problema privind predarea limbilor moderne la toate facultăţile. Pentru realizarea acestui scop rectorul a creat o comisie specială care urma, într-un termen stabilit, să efectueze un control la lecţii şi la alte activităţi didactice, apoi să prezinte Senatului un raport în care să expună situaţia, să facă analiza tuturor aspectelor, inclusiv a celor negative, şi să propună soluţii pentru eliminarea neajunsurilor depistate.

Conţinutul unui raport poate fi de proporţii mici, medii sau mari, în funcţie de problema abordată în el şi de scopul pe care şi-l pune destinatarul sau autorul. într-un raport de proporţii mici se face doar o succintă expunere a stării de lucruri, fără introducere şi încheiere, iar în unul desfăşurat se cere prezentarea problemei în detalii, cu analiza, propunerile şi concluziile necesare.

Raportul se aseamănă cu darea de seamă prin faptul că ambele acte se prezintă unor organe administrative şi în ambele poate fi o expunere despre mersul unei activităţi. Însă raportul are şi semne caracteristice proprii: el nu se prezintă, ca darea de seamă, periodic, adică la anumite intervale de timp, ci doar atunci când este cerut de unele organe administrative. În afară de aceasta, raportul, spre deosebire de darea de seamă, se întocmeşte, de regulă, după un control al activităţii cuiva, dar nu reflectă activitatea proprie. În plus, darea de scamă vizează toate aspectele unei activităţi, iar raportul se referă doar la o anumită problemă.

Model de raport:

Către Senatul Universităţii

Libere Internationale din Moldova

R A P O R T

Subsemnaţii Anatol Georgescu, preşedinte al Comisiei pentru efectuarea controlului asupra predării limbilor moderne la toate facultăţile, Vasile Untilă, Carolina Smochină, Andrei Samoilă şi Valeriu Rusu, membri ai Comisiei, aducem la cunoştinţa Senatului următoarele:

1. Comisia a asistat, în termen de zece zile, la şasezeci de lecţii teoretice şi practice, predate de douăzeci de cadre didactice de la

toate facultăţile universităţii.

2. Comisia a asistat la trei consultaţii comune şi la două consultaţii individuale.

3. Comisia a adunat de la cadre didactice şi de la studenţi zece note informative care vizează starea de lucruri în predarea limbilor moderne.

În urma controlului efectuat, Comisia a constatat:

1. La universitate limbile moderne sunt predate de către 25 cadre didactice. Cinci persoane sunt doctori în filologie, iar 20 persoane nu au grad ştiinţific. Vechimea în muncă a cadrelor didactice e următoarea: 10 persoane — până la trei ani; 6 persoane —până la 7 ani; 4 persoane — între 10 şi 15 ani; 5 persoane — peste 15 ani.

2. Durata cursului de limba engleză (la facultăţile nefilologice) este 530 ore. Cursurile de limba franceză şi de germană au aceeaşi durată — 400 ore. Cursurile de limba română şi de limba rusă durează câte 96 ore. La facultatea de drept cursul de limba română are numai 60 ore.

3. La predarea tuturor limbilor, în afară de română, grupele sunt divizate în subgrupe, fapt care permite predarea şi însuşirea diferenţiată, în funcţie de nivelul de inteligenţă şi de pregătirea anterioară a studentului.

4. Media frecvenţei studenţilor la lecţii este de 70 la sută.

5. După sesiunea de iarnă nota medie pe universitate la limba engleză a fost de 7,8, la franceză - 8,2, la germană - 7,2, la română — 7, la rusă - 9,6.

6. Toate limbile moderne la universitate se predau după metodele cunoscute în literatura de specialitate.

7. Asigurarea cu manuale şi altă literatură didactică este insuficientă. Acelaşi lucru trebuie spus şi despre asigurarea cu laboratoare şi mijloace tehnice speciale.

8. După încheierea cursurilor majoritatea absolută a studenţilor nu stăpânesc limbile străine în măsura suficientă pentru a audia, în aceste limbi, prelegeri ţinute de profesori de peste hotare.

În urma celor constatate, Comisia a efectuat o analiză, ajungând la următoarele rezultate:

1. O parte din cadrele didactice nu au cunoştinţele şi experienţa

suficiente pentru a preda în şcoala superioară.

2. Circa 50 la sută din numărul studenților nu acordă atenția cuvenită însuşirii limbilor moderne.

3. Aspectul aplicativ al însuşirii limbilor moderne în mare măsură lipseşte. La predarea acestora se ține cont de specificul profesiei viitorilor specialişti doar sporadic, fără un sistem bine conceput.

4. *În general, nu există o concepție fundamentată ştiințific despre predarea limbii străine prin prisma viitoarei specialități a studentului.*

5. *Rezultatele sesiunii de iarnă la limbile moderne, cu excepția limbii române, nu reflectă starea obiectivă de lucruri. Notele sunt majorate.*

Comisia face următoarele propuneri:

1. *Pentru viitor angajarea la universitate trebuie să se facă printr-un concurs riguros, care va permite încadrarea specialiştilor celor mai merituoşi. În prezent este necesară reciclarea cadrelor, în special a celor tinere.*

2. Este necesară o conferință ştiințifică a cadrelor care predau limbile moderne pentru a dezbate problema elaborării unui regulament cu privire la aprecierea cunoştințelor studenților. La aceeaşi conferință ar putea fi elaborată concepția ştiințifică despre predarea limbii străine prin prisma viitoarei specialități a studentului.

3. Biblioteca universității ar trebui să întreprindă o serie de acțiuni pentru a-i asigura pe studenți cu toate manualele necesare.

La fiecare facultate trebuie creat câte un laborator special, dotat cu mijloace tehnice necesare pentru însuşirea limbilor străine.

4. Trebuie elaborat de urgență şi pus în aplicare un regulament care va stabili o corelație strictă între notele obținute de către studenți şi taxele pentru studii, plătite de ei.

În concluzie, Comisia îşi exprimă speranța că discuțiile din cadrul Senatului vor dezvălui şi alte aspecte ale problemei abordate, ajungându-se astfel să se puncteze perimetrul întreg al fenomenului şi să se înlăture toate deficiențele din predarea şi însuşirea limbilor moderne la universitate.

*Preşedintele Comisiei: Vasile Until*ă

Membrii Comisiei: Anatol Georgescu *Semnătura*

Semnătura

Semnătura

Semnătura

Carolina Smochină
Andrei Samoilă

17 martie 2011

h) Darea de seamă

Definiție: act în care se relatează despre activitatea unei persoane sau a unui colectiv de muncă, organizat, de regulă, într-o unitate ori subdiviziune (grup) a acesteia.

Structura dării de seamă cuprinde:

1. Denumirea *„Dare de seamă"* cu determinativele necesare în care sunt arătate date despre: 1) tipul activității despre care se face darea de seamă; 2) numele şi funcția persoanei sau denumirea unității (subdiviziunii) care a desfăşurat activitatea; 3) termenul activității pentru care se scrie darea de seamă;
2. Conținutul în care se face o expunere şi o analiză a activității, în funcție de cerințele față de darea de seamă;
3. Denumirea funcției şi numele persoanei care semnează darea de seamă şi semnătura acesteia (jos, în dreapta);
4. Data (jos, în stânga).

Exemple de situații care necesită întocmirea unei dări de seamă:

Să luăm ca exemplu sistemul învățământului de stat: fiecare şcoală preuniversitară (şcoală medie, colegiu sau liceu) este în subordinea direcției raionale de învățământ şi îi prezintă acestuia dări de seamă, o dată sau de două ori pe an, despre întreaga sa activitate, iar fiecare direcție, la rândul său, prezintă dări de seamă Ministerului învățământului.

La întocmirea dărilor de seamă se ține numaidecât cont de planul de activitate. Astfel, se arată care din activitățile planificate au fost îndeplinite, care nu au fost şi cauzele care au determinat nerealizarea planului, care activități au fost realizate în afara planului etc. Multe unități îşi elaborează scheme speciale pentru întocmirea dărilor de seamă, astfel uniformizându-se structura actelor respective şi, ca

urmare, facilitându-se modelarea unei imagini de ansamblu pe întreaga unitate.

Darea de seamă se mai numeşte *raport de activitate,* asemănându-se, în anumită măsură, cu raportul. Diferența constă în faptul că raportul se prezintă, de regulă, după un control al activității cuiva, realizat de către un organ de control, fără a păstra o periodicitate strictă, iar darea de seamă se prezintă din oficiu, periodic, adică cu regularitatea stabilită de unitatea respectivă, şi vizează activitatea proprie a persoanei care o semnează sau a unității (subdiviziunii) condusă de ea.

Model de dare de seamă:

DARE DE SEAMĂ a clasei a VH-a a liceului* Mircea Eliade *din Chişinău pentru activitatea desfăşurată pe anul de învățământ 1997 - 1998

în clasa a Vll-a sunt 23 elevi.
Rezultatele la învățătură, obținute în anul de învățământ 1997-1998, sunt următoarele: 2 elevi au nota medie 10; 8 elevi au nota medie între 7 şi 10; 11 elevi au nota medie între 5 şi 7; 2 elevi au nota medie

Din aceste date se vede că doi elevi sunt eminenți (Grigore Capcelea şi Ion Negură), alții doi au rămas repetenți (Nicolae Pâslaru şi Victor Tabuică), iar ceilalți 19 au media între 5 şi 10.

În general, nota medie pe clasă este de 7,63.

Obiectele la care clasa a obținut cele mai mari note medii sunt (în ordine descrescândă): limba engleză, istoria românilor, chimia.

Obiectul la care clasa a obținut cea mai joasă notă medie este matematica.

Notele arătate exprimă starea reală de lucruri, aceasta explicându-se prin interesul sporit pentru carte al unor elevi, în special al celor eminenți, perseverența manifestată pe parcursul întregului an de învățământ şi, evident, prin capacitățile elevilor respectivi pentru munca intelectuală.

Alți elevi, cum ar fi Ana Radu şi Valeriu Moşanu, au obținut rezultate bune şi foarte bune, însă nu atât prin capacități deosebite, cât prin muncă asiduă, sistematică, iar uneori chiar printr-o tenacitate exagerată. Părinții cer acestor elevi, prin diferite metode, să obțină cu orice preț performanțele cele mai strălucite.

O serie de elevi, cum ar fi Ştefan Apostol şi Nicolae Darie, cu nota medie între 6 şi 7, nu muncesc cu adevărat pentru acumularea cunoştinţelor, dar nici nu ar putea fi numiţi elevi leneşi. Ei manifestă o atitudine cu totul specifică faţă de învăţătură şi de şcoală în general, trecând cu filozofia lor impasibilă prin anii de şcoală ca prin ceva inevitabil, dar trecător şi fără mare importanţă.

Nicolae Pâslaru şi Victor Tabuică, după cum s-a mai arătat, au rămas repetenţi. Cunoştinţele lor, insuficiente pentru a fi promovaţi, se explică atât prin nedorinţa lor de a învăţa, cât şi prin aptitudinile reduse pentru munca intelectuală. Insă, suntem siguri, ei îşi vor găsi locul pe care îl merită în alte domenii ale vieţii.

S-a muncit mult în direcţia ridicării moralităţii elevilor. S-a vorbit mult despre viciile umane şi despre consecinţele lor la nivel social. S-a discutat de asemenea despre credinţa în Dumnezeu, despre dragoste şi relaţiile între sexe şi despre alte teme interesante şi utile, cum ar fi banii şi moralitatea etc.

S-au obţinut anumite succese în educarea patriotică. De exemplu, la o şedinţă a fost comentată şi analizată expresia ***Unire, moldoveni!*** *cu referire la condiţiile noastre concrete de viaţă. S-au formulat concluziile necesare.*

O acţiune utilă care a fost planificată, dar a rămas nerealizată, era intenţia de a organiza un cerc de dansuri. Resursele financiare şi interesul scăzut al elevilor pentru dansuri au cauzat nerealizarea acestui deziderat. In rest, toate activităţile prevăzute în planul de activitate au fost realizate cu succes.

Pentru anul viitor propunem ca direcţia liceului să discute în cadrul Consiliului Pedagogic lărgit, împreună cu reprezentanţii tuturor claselor, posibilitatea stabilirii şi aprobării a trei statute pentru obiectele care se predau la liceu: obiect obligatoriu, obiect opţional, obiect facultativ. Sperăm că soluţionarea favorabilă a acestei probleme va contribui la sporirea interesului faţă de carte şi la ridicarea nivelului de cunoştinţe ale liceenilor.

Şeful clasei — *Dirigintele clasei*
Semnătura — *Semnătura*
Stela Vârtosu — *Claudia Vasilache*

15 mai 1998

CUPRINS:

Preliminarii 3

1. Competența etico-gnoseologică 7

1.1. Obiectul, funcțiile şi problematica eticii 7

1.2. Morala şi etica profesională 14

2. Competența deontologică 25

2.1. Particularitățile comportamentului etic 25

2.2. Sistemul de autoreglare a comportamentului etic 39

2.3. Categoriile eticii profesionale 51

3. Competența de comunicare etică 61

3.1. Comunicarea etică 61

3.2. Etica negocierii 75

3.3. Etica în soluționarea conflictelor 92

4. Competența relațională 101

4.1. Etica în afaceri 101

4.2. Colectivul de muncă 112

5. Competența culturală 127

5.1. Etica şi cultura organizațională 127

5.2. Cultura exteriorului 143

6. Competența etico-managerială 162

6.1. Etica conducerii 162

Anexe 186

Viorelia LUNGU

Etica profesională

Suport de curs

Redactare: Olga Lupaşco
Machetare: Ludmila Reşetnic

Bun de tipar 20.06.2011. Formatul 60×84 1/16
Coli de tipar 12,0. Coli editoriale 13,0.
Comanda 56. Tirajul 50 ex.

Centrul Editorial-Poligrafic al UTM
str. Al. Mateevici, 60, Chişinău, MD 2009